



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

Trabalho de Projeto

Plano de Negócios “Gold VineYard Hotel”

Mónica Madureira Pereira

Estoril, Outubro de 2016





Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

Trabalho de Projeto

Plano de Negócios “Gold VineYard Hotel”

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril  
para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Hoteleira.

**Orientadora:** Prof. Doutora Maria de Lurdes Calisto

Mónica Madureira Pereira

Estoril, Outubro de 2016



Dedico este trabalho a todos os que sempre acreditaram em mim, especialmente a ti, avô, que  
ias ficar orgulhoso!



## **Agradecimentos**

Sempre considerei este trabalho o grande desafio da minha vida académica pois, vinda de Gestão, queria testar as minhas capacidades como futura gestora e empreendedora, e aplicar tudo o que aprendi ao longo de 5 anos de formação superior num único projeto, o meu projeto de investimento. Encarei este desafio com receios e medos, mas a motivação e incentivo de quem me é querido, e não só, foi sempre o que me levou a empenhar, esforçar e testar.

Quero agradecer à minha orientadora, Professora Maria de Lurdes Calisto, que ao longo destes meses me apoiou, motivou e sempre acreditou nas minhas capacidades para desenvolver este projeto com sucesso. Agradeço-lhe toda a sua disponibilidade, sabedoria e conselhos que sem dúvida enriqueceram este projeto como a minha educação e conhecimentos.

Agradeço à minha família, em especial aos meus pais que sempre me incentivaram a ir mais longe, a seguir os meus sonhos, a ser melhor, e que me tornaram numa pessoa ainda mais lutadora e persistente. Obrigada por todas as oportunidades que me deram até hoje, mesmo que vos tivesse sido difícil proporcioná-las.

Agradeço aos meus grandes amigos que, ao longo dos anos, têm contribuído para o meu conhecimento, para os meus sonhos e para a minha vida. Agradeço em especial à Ana, que foi a grande surpresa da minha vida nos últimos anos, sem dúvida que nós somos o grande exemplo do espírito de amizade. És um exemplo para mim e agradeço-te todo o apoio que me tens dado, desde o primeiro dia. Sei que por tua causa hoje sou uma pessoa melhor, cada vez mais perto da pessoa que sempre quis ser.

A ti André, agradeço todo o teu incentivo, por sempre teres acreditado em mim e nas minhas capacidades, por todos os dias me teres ouvido, acalmado o meu lado emocional, levantado o meu espírito e trazeres de volta a lutadora que sou. És a outra face da moeda, o meu equilíbrio.

Agradeço ao Sr. Manuel Januário e a Sra. Sara Videira, que me receberam de portas abertas na Casa das Pipas, fazendo-me sentir em casa e proporcionando-me uma conversa que me enriqueceu bastante e ao meu projeto. Agradeço a todas as pessoas com quem tive o prazer de conversar enquanto estive no Douro, nomeadamente, a Dra. Fernanda Montezinho, Dra. Laura Pêra, a Sra. Daniela Teixeira, Sra. Vera Nóbrega, Dra. Engenheira Fátima Barros, Dra. Isabel Pinheiro, Dr. Vítor Martins, Dr. Jorge Pires e a Sra. Patrícia Ferreira.

A todos os professores com quem aprendi ao longo dos meus 5 anos de formação superior, um muito obrigada por todos os conhecimentos que me transmitiram, foram os mesmos que possibilitaram este trabalho.

Obrigada a todos por todo o contributo para este projeto e para a minha vida. Desafio completo com muito orgulho!





## **Índice Geral**

<b>Agradecimentos</b> .....	vii
<b>Índice de Figuras</b> .....	xiii
<b>Índice de Gráficos</b> .....	xiii
<b>Índice de Tabelas</b> .....	xiv
<b>Resumo</b> .....	xvi
<b>Abstract</b> .....	xvii
<b>Lista de Abreviaturas</b> .....	xviii
<b>Lista de Símbolos</b> .....	xix
<b>Introdução</b> .....	1
<b>1. Revisão da Literatura</b> .....	4
1.1. Empreendedorismo e Plano de Negócios .....	4
1.2. Modelos de Análise e Avaliação de um Plano de Negócios .....	6
1.2.1. Análise de Mercado .....	6
1.2.2. Desenvolvimento da Estratégia .....	8
1.2.3. Implementação .....	10
1.2.4. Avaliação Económica e Financeira .....	11
1.2.5. Análise do Valor da Empresa e Análise de Sensibilidade .....	14
1.3. Turismo em Espaço Rural .....	15
1.3.1. Conceito e Evolução .....	15
1.3.2. Tipologias e Requisitos .....	17
<b>2. Metodologia</b> .....	20
<b>3. Análise do Mercado</b> .....	22
3.1. Envolvente Mediata – Análise PEST .....	22
3.1.1. Envolvente Político-Legal .....	22
3.1.3. Envolvente Sociocultural .....	25
3.1.4. Envolvente Tecnológica .....	26
3.1.5. Envolvente Ambiental .....	27
3.2. Envolvente Imediata .....	27
3.2.1. Caracterização do Sector Hoteleiro .....	27
3.2.1.1. Perspetivas Gerais do Turismo em Portugal .....	27

3.2.1.2. Perspetivas Específicas do Turismo na região do Norte de Portugal .....	29
3.2.2. Análise da Concorrência.....	36
3.2.3. Modelo das 5 Forças de Porter .....	39
3.2.3.1. Ameaças de Novos Entrantes .....	39
3.2.3.2. Ameaça dos Produtos Substitutos .....	40
3.2.3.3. Rivalidade .....	40
3.2.3.4. Poder Negocial dos Fornecedores .....	41
3.2.2.5. Poder Negocial dos Clientes .....	42
3.2.4. Análise SWOT .....	43
4. Desenvolvimento da Estratégia.....	47
4.1. Missão.....	47
4.2. Visão .....	47
4.3. Objetivos do Negócio.....	47
4.4. Estratégia STP – Critérios de segmentação, escolha do alvo (target) e Posicionamento .....	47
4.4.1. Critério de Segmentação .....	48
4.4.2. Segmento-alvo.....	48
4.5. Estratégia de Negócio .....	50
4.6. Estratégia de Mercado.....	51
4.7. Modelo de Negócio .....	52
4.8. Localização .....	53
5. Planos de Implementação.....	56
5.1. Plano de Marketing .....	56
5.1.1. Marca .....	56
5.1.2. Marketing-Mix .....	57
5.1.2.1 Produto .....	57
5.1.2.2. Preço.....	60
5.1.2.3. Distribuição .....	63
5.1.2.4. Comunicação .....	63
5.1.2.5. Pessoas, Processos e Evidências Físicas .....	65
5.2. Plano de Instalação .....	65
5.2.1. Dimensionamento, Edifício e Equipamentos.....	65

5.2.2 Aspetos Técnicos e Funcionais .....	67
5.3. Estrutura de Gestão e Planeamento das Necessidades de Recursos Humanos .....	70
5.4. Plano de Operações e Processos .....	72
5.4.1. Processos .....	72
5.4.2 Aquisição de Mercadorias e Matérias .....	75
5.4.3 Fornecimento de Serviços Externos .....	76
5.9. Plano de Investimentos .....	76
5.9.1 Cronograma .....	76
5.9.2. Investimento .....	77
5.10. Financiamento .....	79
5.10.1 Estrutura de Capitais .....	79
5.10.2. Mapa de Financiamento .....	79
6. Avaliação Económica e Financeira .....	81
6.1. Vendas .....	81
6.2. Fundo de Maneio .....	84
6.3. Plano Financeiro .....	85
6.4. Demonstração de Resultados .....	87
6.5. Evolução dos Cash Flows .....	89
6.6. Avaliação .....	90
6.7. Indicadores .....	91
6.7.1. Indicadores Económicos .....	91
6.7.2. Indicadores Económico-Financeiros .....	92
6.7.3. Indicadores Financeiros .....	92
6.7.4. Indicadores de Liquidez .....	93
6.7.5. Indicadores de Risco .....	94
6.7.6. Indicadores Operacionais .....	94
6.8. Análise de Sensibilidade .....	95
6.8.1. Preço e Taxa de Ocupação .....	95
6.8.2. Custos Fixos e Custos Variáveis .....	96
6.8.3. Preço das Vendas e Custos Fixos .....	96
6.8.4. Preço das Vendas e Custos Variáveis .....	97

6.8.5. Análise de Cenários.....	98
7. Conclusão.....	99
7.1. Principais Conclusões .....	99
7.2. Limitações e Futuros Estudos .....	100
<b>Bibliografia</b> .....	101
<b>Legislação Consultada</b> .....	107
<b>Websites Consultados</b> .....	108
<b>Anexos</b> .....	116
Anexo I – Segmento Alvo.....	116
Anexo II - Orçamento do Software de Gestão .....	121
Anexo III - Processo de Licenciamento.....	123
Anexo IV - Recursos Humanos .....	126
Anexo V - Financiamento .....	129
<b>Apêndices</b> .....	133
Apêndice I - Guiões das Entrevistas .....	133
Apêndice II – Entrevistas.....	139
Apêndice III – Análise SWOT Sistémica .....	150
Apêndice IV – Descrição dos Concorrentes .....	157
Apêndice V - Localização.....	163
Apêndice VI - Produto .....	174
Apêndice VII – Política de Gestão de Pessoas.....	175
Apêndice VIII - Operações e Processos .....	177
Apêndice IX - Investimento .....	180
Apêndice X – Vendas.....	186
Apêndice XI - CMVMC, FSE, Gasto com Pessoal e Ponto Crítico.....	192
Apêndice XII – Balanço e Distribuição de Dividendos .....	198
Apêndice XIII – Avaliação .....	200
Apêndice XIV - Análise de Sensibilidade .....	201

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - "The Business Model Canvas" .....	9
Figura 2 - Modelo de Investigação .....	20
Figura 3 - Localização do Hotel em Vale de Mendiz.....	55
Figura 4 - Logotipo do Hotel Rural Gold VineYard.....	56
Figura 5 - Organograma do Hotel Rural Gold VineYard .....	70
Figura 6 - Flowsheet do Processo de Reserva através do Website Institucional .....	73
Figura 7 - Flowsheet do Processo de Check-in .....	74
Figura 8 - Flowsheet do Processo de Serviço de Restaurante para os Hóspedes .....	75

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1- Composição das Vendas em 2017 .....	84
Gráfico 2 – Evolução da Taxa de Crescimento dos Resultados Líquidos .....	88
Gráfico 3 - Peso Médio dos Custos nas Vendas e Prestação de Serviços .....	88

## Índice de Tabelas

Tabela 1- Evolução do Número de Estabelecimentos Turísticos no Norte .....	30
Tabela 2 – Dormidas e Hóspedes, por estabelecimentos e nacionalidades no Norte (2012-2015) em Milhares .....	31
Tabela 3 – Taxas de Ocupação e Estada Média no Norte (2008-2018), Percentagem e Unidade .....	32
Tabela 4 – Taxas de Ocupação e Estada Média no Norte para as modalidades de TER Percentagem e Unidade.....	33
Tabela 5 – Taxas de Ocupação e Estada Média no Douro (2008-2014), em Percentagem e Unidade .....	34
Tabela 6 – Proveitos Globais, Proveitos por Aposento e RevPar para o TER e TH no Norte em 2014 e 2015, Milhares de Euros e Euros .....	35
Tabela 7 – Proveitos por Aposento no Douro para o Total das Atividades Hoteleiras e para o TER e TH (2008 – 2014) Milhares de Euros .....	36
Tabela 8 - Análise da Concorrência por Fatores de Diferenciação .....	37
Tabela 9 - Análise da Concorrência por Fatores de Diferenciação (Continuação) .....	38
Tabela 10 – Tabela de Decisão para Escolha da Localização .....	54
Tabela 11 – Preço Médio a Praticar por Quarto Euros com IVA .....	61
Tabela 12 – Preços Praticados pelas Atividades Disponíveis com IVA .....	62
Tabela 13 – Packs Disponíveis com IVA .....	62
Tabela 14 – Constituição do Quadro de Pessoal, por Departamento .....	71
Tabela 15 – Cronograma das Atividades de Implementação do Projeto .....	76
Tabela 16 - Mapa de Investimentos .....	78
Tabela 17 – Depreciações e Amortizações dos Ativos.....	78
Tabela 18 – Valores do Ativo Fixo Tangível e Ativo Intangível a Constar no Balanço.....	78
Tabela 19 - Estrutura dos Capitais.....	79
Tabela 20 – Características da Operação de Leasing.....	80
Tabela 21 – Mapa Descritivo do Leasing.....	80
Tabela 22 – Mapa de Fontes de Financiamento.....	80
Tabela 23 – Estabelecimento da Taxa de Ocupação .....	82

Tabela 24 – Quartos Vendidos por Canal .....	82
Tabela 25 – Vendas de Alojamento .....	83
Tabela 26 - Quadro Resumo das Vendas Totais.....	83
Tabela 27 - Mapa de Fundo de Maneiro .....	85
Tabela 28 – Plano Financeiro .....	86
Tabela 29 – Demonstração de Resultados .....	87
Tabela 30 – Mapa de Evolução dos Cash Flows .....	89
Tabela 31-Taxa de Atualização do FCFE .....	90
Tabela 32 – Cálculo WACC .....	90
Tabela 33 – Avaliação do Projeto segundo o Free Cash Flow to Firm.....	91
Tabela 34 – Índice de Rentabilidade.....	91
Tabela 35 – Indicadores Económicos .....	92
Tabela 36 - Indicadores Económico-Financeiros.....	92
Tabela 37 – Indicadores Financeiros .....	93
Tabela 38 - Indicadores de Liquidez .....	93
Tabela 39 – Indicadores de Risco do Negócio .....	94
Tabela 40 – Indicadores Operacionais .....	95
Tabela 41 – Análise de Sensibilidade ao Preço das Vendas do Alojamento e Taxa de Ocupação .....	96
Tabela 42 – Análise de Sensibilidade aos Custos Fixos e Custos Variáveis .....	96
Tabela 43 – Análise de Sensibilidade dos Preços das Vendas e Custos Fixos .....	97
Tabela 44 – Análise de Sensibilidade Preço das Vendas e Custos Variáveis .....	97
Tabela 45 – Análise de Cenários .....	98

## Resumo

Este Plano de Negócios visa a criação, implementação e análise económico-financeira de um Hotel Rural – Gold VineYard - localizado da Região do Douro, numa quinta repleta de vinhas, olival e pomares. Este Hotel Rural pretende trazer ao Douro, nomeadamente ao concelho de Alijó, um estabelecimento de qualidade, que culmine num só espaço o melhor do meio rural, a tradição, a cultura, o património, a gastronomia, os vinhos e a identidade e autenticidade Duriense. Os pontos diferenciadores deste empreendimento serão o seu serviço intimista, personalizado, minimalista, aliado à beleza e riqueza das redondezas e às variadas atividades que proporcionam momentos de lazer inesquecíveis, em profundo contacto com a natureza e meio rural, trazendo um toque único à experiência dos hóspedes. Este projeto quer dar resposta à crescente procura deste tipo de produto, bem como potencializar os recursos e a economia da região. Este plano totalizará um investimento inicial de 2.477.666€, financiado maioritariamente por *leasing* imobiliário, e alcançará no ano cruzeiro um volume de negócios de aproximadamente 660.000€. Em termos de viabilidade económico-financeira, este projeto, considerando a sua possibilidade de criar riqueza a longo prazo, regista de um VAL de 3.855.671€ e uma TIR de 22,02%.

Palavras-chave: Douro, Empreendedorismo, Hotel Rural, Investimento, Plano de Negócios, Turismo, Turismo em Espaço Rural.



## **Abstract**

This Business Plan aims the creation, implementation and economic-financial analysis of a Rural Hotel – Gold VineYard- located in the Douro region, next to a vine yard, olive trees and an orchard farm. This Rural Hotel pretends to offer the Douro region, namely to the municipality of Alijó, an establishment of quality, that congregates the best of the rural environment, and Douro's traditions, culture, patrimony, gastronomy, wines, identity and authenticity. The differentiating factors of this project are the intimate, personalized and minimalistic service, allied to the beauty and richness of the surroundings, and to the vast number of activities that promote unforgettable leisure moments, in deep contact with nature and rural environment, bringing a unique touch to the guest's experience. This project aims to respond to the increasing demand for this type of product, as well as to contribute to the region's resources and economy. This project considers an initial investment of 2.477.666€, resorting to a real estate leasing, and achieving 660.000€ in revenue in the cruising year. In terms of the project's economic and financial viability, considering the possibility of creating wealth in the future, it registers a Net Present Value of 3.855.671€ and an Internal Rate of Return of 22,02%.

Key-words: Business Plan, Douro, Entrepreneurship, Investment, Rural Hotel, Tourism, Tourism in Rural Space.

## **Lista de Abreviaturas**

AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

AHRP - Associação de Hotéis Rurais de Portugal

AVAC - Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado

Bopp - Banco de Portugal

B2B - *Business to Business*

B2C - *Business to Consumer*

CAPM - *Capital Asset Pricing Model*

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

CRM - *Customer Relationship Management*

DCF – *Discounted Cash Flow*

DR - Demonstração de Resultados

EBIT - *Earnings Before Interests and Taxes*

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortizations*

FETESE - Federação dos Sindicatos da Indústria e Serviços

FSE – Fornecimento de Serviços Externos

FCFE – *Free Cash Flow to the Equity*

FCFF – *Free Cash Flows to the Firm*

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

i.e. – isto é

IMT – Imposto Municipal sobre as Transições Onerosas de Imóveis

INE - Instituto Nacional de Estatística

IR - Índice de Rentabilidade

NOPLAT - *Net Operating Profits Less Adjusted Taxes*

PP - *Payback Period*

PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo

PEST - Político-legal, Económica, Sociocultural e Tecnológica

PIB – Produto Interno Bruto

PMS – *Property Management System*

POS -Terminal de Ponto de Venda

RevPAr - *Revenue Per Available Room*

RJET - Regime Jurídico da Instalação, Exploração e Funcionamento dos Empreendimentos Turísticos

RJUE - Regime Jurídico da Urbanização e Edificação

ROA - *Return on Assets*

ROE - *Return on Equity*

ROIC - *Return on Invested Capital*

TER – Turismo em Espaço Rural

TH - Turismo de Habitação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

TIR - Taxa Interna de Rentabilidade

VAB - Valor Acrescentado Bruto

VAL - Valor Atualizado Líquido

VC - Valor Continuidade

WACC - *Weighted Average Cost of Capital*

## **Lista de Símbolos**

$\beta$  - Risco Económico do Projeto

Cf – Cash Flow

$r_D$  - Custo da Dívida

$r_E$  - Custo do Capital Próprio

$r_f$  - Taxa de Juro de um Ativo sem Risco

$r_m + r_f$  - Prémio de Risco

$P_r$  – Prémio de Risco

$t$  - Período de Atualização



## Introdução

O turismo é uma atividade com grandes raízes em Portugal que, para além de ser uma atividade de lazer, é também dinamizadora do país a nível económico, cultural e social. Este sector é considerado estratégico devido ao grande impacto na economia e pela exposição internacional que traz para o país, e para tal, tem de ser bem gerido aliando a estratégia, recursos financeiros, mobilização e compromisso (Turismo de Portugal, 2015a).

Nos últimos anos têm surgido novas tendências de turismo, sendo que uma das mais importantes, e na qual este projeto assenta, é a crescente procura pelo Turismo em Espaço Rural (TER), em detrimento do turismo de massas de Sol e Praia. O TER é um tipo de turismo que se situa em áreas rurais, que privilegia a natureza, as tradições antigas, o património, e que permite o contacto com a autenticidade das pessoas, das suas culturas, crenças e valores. Transversalmente a estas características, o TER é uma forma de turismo com potencial para dinamizar as economias locais, sendo utilizado como um instrumento de revitalização das economias, do emprego e do bem-estar das populações. As pessoas que procuram este tipo de turismo fazem-no com vista a complementar as suas férias de descanso e lazer com o enriquecimento pessoal através da convivência com a natureza, da arte do bem comer e beber, do conhecimento do património repleto de história, da prática de atividades de lazer e de participação nas tradições locais.

Foi neste sentido, em função da crescente procura deste tipo de turismo, e dos seus variados benefícios, que surgiu a vontade de criar um estabelecimento que dê resposta a esta oportunidade no mercado de uma forma diferenciada, e que enriqueça a oferta e ao mesmo tempo ajude a dinamizar económica e socialmente uma das regiões mais ilustres de Portugal, rica em património cultural e natural, o Douro.

O presente trabalho de projeto consiste na elaboração de um Plano de Negócio para a criação e desenvolvimento de um Hotel Rural de 4 estrelas, no Douro, chamado “Gold VineYard Hotel Rural”, incluindo a avaliação económica e financeira do projeto com base no seu potencial para criar riqueza. Este Hotel Rural terá como missão oferecer ao turista um local único e especial, onde este possa descansar em família ou com amigos, desfrutando dos melhores prazeres da vida e da natureza, enriquecendo o seu conhecimento cultural e regional.

Este projeto pretende conciliar a crescente procura do TER, com a crescente qualidade dos vinhos, produtos regionais, infraestruturas, serviços e recursos naturais do Douro, e a vontade de fazer culminar num só espaço qualidade, serviço, personalização, descanso, convívio e lazer com a natureza, beleza rural, costumes, tradição, património, vinho e gastronomia.

Desta vontade, nascerá o Gold VineYard Hotel Rural, de 4 Estrelas, localizado em Vale de Mendiz, Município de Alijó, no Douro, sobre gestão de uma subsidiária da empresa-mãe Douro Gold VineYard - Exploração Agrícola e Hoteleira, que se chamará VineYard Exploração Hoteleira. Este estabelecimento de TER pretende oferecer ao turista um hotel rústico, moderno, com decoração alusiva à natureza e ao antigo, num ambiente e paisagem rural, repleta de vinhas,

pomares e rios, onde o contato com o ar livre, a comunidade, as tradições, a cultura, o património são privilegiadas e estimuladas.

Este hotel enquadrar-se-á numa Quinta de 42 hectares, onde predomina a cultura da vinha, existindo oliveiras, pomares e uma horta biológica, com uma vista panorâmica sobre o Rio Pinhão, os socalcos do Douro e as aldeias adjacentes. O estabelecimento, de dois andares, possuirá 14 quartos, um restaurante de comida tradicional Portuguesa, um bar e loja de vinhos (com vinhos da quinta e de outros produtores locais), receção, espaço para reuniões ou eventos, duas piscinas exteriores, parque infantil, zona de lounge interior e exterior, capela, e vários percursos pedestres pela quinta. De forma a complementar as instalações, o hotel oferecerá uma vasta gama de atividades a realizar na quinta e fora da quinta, como por exemplo passeios de bicicleta, moto4, jipe, oficinas de diversas áreas inerentes à tradição e cultura da região, participação nas vindimas e outras atividades da quinta, passeios de barco, comboio, *touring* cultural e patrimonial, entre outras.

O Gold VineYard Hotel Rural pretende trazer ao Douro maior qualidade, autenticidade, identidade, promover o destino a nível internacional, promover a dinamização económica, social e cultural da região e ser um marco no turismo do Douro.

O objetivo geral e principal deste Trabalho é desenvolver um Plano de Negócio que analise a ideia de criação deste Hotel Rural de 4 estrelas, no Douro, através do estudo da sua viabilidade económico-financeira.

Os objetivos específicos do trabalho são os seguintes:

- rever a literatura relevante, incidente nos aspetos conceptuais da elaboração de um plano de negócios e do TER;
- estudar o ambiente contextual do Turismo em Portugal;
- estudar a procura e oferta dos estabelecimentos turísticos, em particular do TER, no Norte e Douro;
- definir a atratividade do setor através do modelo das 5 Forças de Porter;
- estudar a concorrência do negócio;
- definir o modelo de negócio e as opções estratégicas fundamentais;
- desenvolver o plano de negócios nas suas componentes de marketing, gestão operacional e de recursos humanos, e finanças;
- proceder a uma avaliação económica e financeira do projeto;
- realizar uma análise de sensibilidade às variáveis do negócio.

Este trabalho de projeto segue a seguinte estrutura: começa com esta introdução onde é exposto o tema do trabalho, quais os seus objetivos, a caracterização do negócio a desenvolver e a metodologia utilizada; segue-se a (1) Revisão da Literatura que aborda os modelos, critérios e conceitos mais importantes para a elaboração de um projeto de investimento, assim como o enquadramento concetual do TER em Portugal; os capítulos seguintes incidem na elaboração do plano de negócios, começando com a (2) Análise de Mercado de forma a determinar as

tendências, o seu estado atual e a sua atratividade; seguindo-se o capítulo do (3) Desenvolvimento da Estratégia que define para que cliente este negócio se irá direccionar e quais as estratégias e o modelo de negócio que se adotará de forma a satisfazê-lo; posteriormente são apresentados os capítulos (4) e (5) que se referem à implementação e que abordam elementos como o marketing, as operações, recursos humanos e finanças; no capítulo seguinte (6) é realizada a Avaliação Económica e Financeira do projeto, sendo aqui determinado o potencial do projeto. Este capítulo completa-se com a análise de Indicadores que permitem concluir sobre a eficiência do negócio e das escolhas feitas, e com a Análise de Sensibilidade No final, são expostas as conclusões deste trabalho de projeto.

## 1. Revisão da Literatura

### 1.1. Empreendedorismo e Plano de Negócios

A sociedade onde hoje vivemos é muitas vezes encarada como um organismo em constante mudança, pois as economias e sociedade nacional e internacional têm vindo a desenvolver-se de forma imprevisível, criando novos padrões sociais e estilos de vida que se resumem em desafios e oportunidades para mercados e governos. Com toda a incerteza e instabilidade que envolvem a malha económica e social mundial, verifica-se que é necessário adotar uma atitude que enfatize a criação do próprio negócio, criação de inovação e novas formas de riqueza, de maneira a estabelecer um novo caminho para o desenvolvimento.

Esta atitude está intrinsecamente ligada ao empreendedorismo que, segundo Duarte e Esperança (2012), tem associadas vantagens como o investimento na economia local, novos negócios e empregos, promoção da competitividade e criação de novas ferramentas de negócios inovadores, que impulsionam o crescimento económico, influenciando o equilíbrio dos ambientes socioculturais e políticos. O empreendedorismo é um fenómeno que remonta ao século XVIII (Murphy et al., 2006) e é considerado “bastante abrangente e multidimensional” (Dolabela, 1999; citado por Silva e Monteiro, 2014:12).

Sarkar (2010), assim como Duarte e Esperança (2012), afirmam que o empreendedorismo é um fenómeno induzido pela identificação de oportunidades de mercado, por inovação espontânea ou por necessidade, refletindo neste último caso a ausência de alternativas de emprego. Este conceito transcende o ato de criação de um negócio pois na sua base está o carácter visionário e criativo do promotor, que remete para aspetos comportamentais e sociais. Stokes et al. (2010) definem empreendedorismo como um fenómeno social ou processo de mudança que compreende a identificação, avaliação e exploração de uma oportunidade, a gestão de uma nova ou transformada organização que dispõe ao cliente algo novo, e a criação de valor através da exploração de uma ideia inovadora. A definição do Centro de Empreendedorismo da Universidade de Miami (2006) afirma que o empreendedorismo é um processo que culmina na captação de uma ideia para a vida cujos resultados de implementação são iguais aos que Stokes et al. (2010) definem, no entanto reforça o carácter idealista e criativo dos indivíduos empreendedores.

A Comissão Europeia (2003) define que o empreendedorismo está associado também à inovação de uma atividade ou de uma estratégia empresarial, pois estas opções têm subjacente uma oportunidade, a assunção de um risco e a vontade de fazer algo diferente. No geral, o empreendedorismo invoca elementos como a inovação, oportunidade, criação, renovação e risco, que são os seus alicerces, tais como os valores e atributos pessoais que levam a cabo o espírito criativo e empreendedor.

Sendo visto como um elemento fundamental para o crescimento e desenvolvimento dos países, o empreendedorismo é considerado pelos governos como uma atividade que deve ser apoiada, estimulada e incentivada (Silva e Monteiro, 2014), cabendo aos mesmos criar condições para a



prevalência e sucesso desta atividade. Estas condições estruturais podem ser avaliadas através de “indicadores do potencial de um país para promover o empreendedorismo, (...) que refletem as principais características do meio socioeconómico de um país” (GEM, 2013:6).

No caso de Portugal, segundo Silva e Monteiro (2014), tem-se assistido ao desenvolvimento de ações potenciadoras do despertar das capacidades dos empreendedores, no entanto, Portugal não é um país que contribua e estimule na totalidade esta prática. Segundo o GEM (2013), as políticas governamentais impõem obstáculos através da carga fiscal e burocrática excessiva, a cultura portuguesa não se encontra orientada para tal, existindo falta de estímulo para o êxito e responsabilidade individual, e para o risco. Por fim, a educação também é um entrave pois existe uma fraca centralidade atribuída ao empreendedorismo e criação de novas empresas (GEM, 2013).

Sarkar (2010) afirma que Portugal necessita de mais empresas, melhores qualitativamente, mais inovadoras e de inovação dentro das organizações já existentes. No entanto, não havendo “fórmula mágica” para o sucesso e sabendo que o meio ambiente, a cultura, a disponibilidade de recursos e as facilidades regulamentares e legais (Duarte e Esperança, 2012) são fatores chave na atividade empreendedora, é necessário estimular “a formação e ensino das bases de tomada de decisão e elaboração de Planos de Negócios devidamente estruturados e capazes de contribuir para o sucesso dos empreendimentos que avancem no mercado” (Duarte e Esperança, 2012:52).

No processo de criação de um negócio é impreterível saber se este poderá ser viável ou mesmo possível, considerando todos os riscos associados. Nasce assim a necessidade de desenvolver um plano detalhado que exhibe o resultado e o reflexo da ideia, da oportunidade, dos recursos, dos retornos e dos riscos (Sarkar, 2010), mostrando como todos os elementos se interligam e completam “argumentando uma visão para o futuro” (Stokes et al., 2010:232).

O plano de negócios é então um instrumento estratégico que demonstra o potencial competitivo e atrativo de uma ideia de negócio, que resulta de uma metodologia de planeamento onde é definido o ponto de partida, os objetivos e o percurso a seguir (Duarte e Esperança, 2012). Nesta ferramenta está patente uma estratégia de negócio onde são ponderados os aspetos relevantes como as suas características, o mercado, os consumidores, a concorrência, o contexto, o financiamento, as projeções, entre outros, possibilitando a análise da viabilidade do negócio, e minimizando os riscos (Duarte e Esperança, 2012; Silva e Monteiro, 2014). Por outras palavras, o plano constitui a planta do negócio que providencia as ferramentas de análise e implementação de mudanças, alinhando o empreendedor com o caminho para o lucro (Pinson, 2008).

Com um plano de negócios, onde se interligam as áreas instrumentais da estratégia, marketing, finanças, operações, tecnologia, entre outras, o empreendedor adquire uma ferramenta que se traduz num “documento que vive e respira e se torna na espinha do negócio” (Smith, 2004:3).

## 1.2. Modelos de Análise e Avaliação de um Plano de Negócios

Um plano de negócios não obedece a uma organização estrutural estática devido à inexistência de regras específicas que determinam os seus elementos integrantes (Duarte e Esperança, 2014), no entanto, existem claramente componentes essenciais à sua formulação. Para Todo Bom et al. (1992) as quatro etapas de passagem obrigatórias são a identificação, preparação, avaliação e decisão, onde nas duas primeiras fases se enquadra uma análise ambiental externa e interna, formulação e implementação da estratégia; nas últimas duas etapas, enquadra-se a análise da rentabilidade económica e financeira e a decisão de investimento. No desenvolver de cada uma destas fases são utilizados modelos de análise, definição, implementação e de avaliação.

### 1.2.1. Análise de Mercado

A análise do ambiente subjacente a um projeto permite monitorizar, avaliar e disseminar todos os seus componentes, identificando fatores estratégicos para o sucesso (Wheelen e Hunger, 2012). O ambiente que envolve qualquer organização divide-se entre o ambiente Mediato e Imediato, ou Macroeconómico e Microeconómico.

No que respeita ao ambiente mediato faz-se uma análise às forças externas ao mercado, nomeadamente as Político-Legal, Económica, Sociocultural e Tecnológica (PEST), que afetam as decisões e a performance das empresas, e que serão determinantes críticos na definição de ameaças e oportunidades a enfrentar (Grant, 2011).

A força político-legal tem bastante influência ao nível da competitividade das indústrias e da definição de estratégias de gestão, devido às leis estabelecidas relativas ao trabalho, impostos, proteção ambiental, aos incentivos e programas que desenvolvem, à regulamentação que aplicam às indústrias e à estabilidade política, entre outras (Wheelen e Hunger, 2012).

A variável económica que regula a “troca de matérias, dinheiro, energia e informação” (Wheelen e Hunger, 2012:99) indica “a distribuição e utilização dos recursos dentro do meio ambiente” (Todo Bom et al., 1992:33). Esta força tem impacto direto nos negócios pois relaciona-se com o PIB, taxas de juro e de câmbio, inflação, desemprego, políticas monetárias, níveis salariais e o sistema financeiro global.

No que diz respeito à força sociocultural, que se encontra intimamente associada às características da sociedade, permite verificar padrões, deduzir tendências e redefinir estratégias analisando indicadores demográficos e culturais, com especial atenção para as estruturas etárias, estilos de vida, padrões de consumo e de vida, e valores e normas (António, 2006; Wheelen e Hunger, 2012).

A variável tecnológica está patente na maioria das inovações e negócios e tem influência em larga escala na definição de estratégias e na maneira como as sociedades comunicam, vivem e pensam (Silva e Monteiro, 2014; Wheelen e Hunger, 2012). A análise tecnológica relaciona-se

fundamentalmente com tecnologias de informação e comunicação (TIC), rede de transportes e comunicações e regulamentação das tecnologias (Wheelen e Hunger, 2012).

Quanto à análise ao ambiente imediato, o seu objetivo é obter elementos essenciais à tomada de decisão, pois são examinadas áreas com implicações aos níveis operacional, de produtos e serviços, e estratégico, nomeadamente no que se relaciona com tendências (António, 2006). Numa primeira fase elabora-se uma análise do mercado do negócio, caracterizando-o, e à oferta e procura, definindo como este está organizado, quais as suas especificidades, como tem evoluído, qual o valor atual do mercado, expectativas, qual o número de consumidores, etc. (Lindon et al., 2010; Silva e Monteiro, 2014) utilizando os indicadores que melhor se enquadram na indústria em estudo.

Numa segunda fase afere-se o grau de atratividade da indústria. Este passo remete para a utilização do Modelo das 5 Forças de Porter que permite à organização entender como a indústria se encontra organizada e estabelecer uma posição mais lucrativa e menos vulnerável de atacar (Porter, 2008). Este modelo é composto por três fontes de competitividade horizontal, a ameaça dos novos entrantes no mercado, ameaça dos produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes existentes, e duas fontes de competitividade vertical, o poder negocial dos fornecedores e o poder negocial dos clientes (Grant, 2011; Porter, 2008). As forças competitivas mais fortes acabam por determinar o lucro na indústria e tornam-se em fatores chave na formulação da estratégia das empresas (Porter, 2008).

A ameaça de novos entrantes está diretamente relacionada com o nível de barreiras à entrada na indústria, quanto menores as barreiras, maior a ameaça de novos *players*. Porter (2008) e Grant (2011) definem como principais barreiras à estrada as economias de escala, os custos de mudança para o cliente, o capital necessário, vantagens absolutas de custo, diferenciação de produtos e regulamentações estabelecida pelos *players* atuais. A ameaça dos produtos substitutos depende da sensibilidade do consumidor à relação “preço-performance”, os custos de mudança e a relação “preço-performance” do produto substituto (Grant, 2011; Porter, 2008).

A ameaça dos concorrentes existentes associa-se à intensidade da rivalidade entre os mesmos, que põe em risco os lucros e a estabilidade de preços (Barney e Hesterly, 2012). Esta ameaça depende da concentração e diversidade de concorrentes, da diferenciação dos produtos, das barreiras à saída, das condições de custos, da capacidade produtiva e do tipo de produto (Grant, 2011; Porter, 2008). O poder dos fornecedores e dos clientes remete para o valor que estes capturam para eles próprios. As variáveis a serem analisadas em ambos os casos, embora sob óticas diferentes são, a concentração do mercado de fornecedores e de clientes, o grau de diferenciação do produto, grau de dependência, custos de mudança e existência de produto substituto (Barney e Hesterly, 2012; Grant, 2011; Porter, 2008).

Numa última instância da análise ao ambiente imediato, elabora-se uma análise SWOT e da concorrência. A análise SWOT é um diagnóstico interno e externo, que permite identificar as forças e fraquezas de uma organização e as oportunidades e ameaças decorrentes do meio envolvente, essenciais para auxiliar a tomada de decisões operacionais e estratégicas e obter

um melhor conhecimento da organização e da envolvente atual (António, 2006; Lindon et al., 2010). Segundo Lindon et al. (2010:451) na análise SWOT de uma empresa “apresenta-se os principais aspetos que a diferenciam dos outros concorrentes (...), e identificam-se perspectivas de evolução do mercado”. Quanto à Análise da Concorrência, esta deve ser feita de forma coerente e mais próxima à realidade possível para que haja um conhecimento completo dos concorrentes, para uma melhor definição de objetivos e estratégias. Lindon et al. (2010) defende que os concorrentes devem ser identificados e analisados relativamente a aspetos como o seu poder, experiência, dinamismo, a sua estratégia e a sua capacidade de reação.

Para António (2006:84) é essencial e obrigatório, “analisarmos o meio envolvente numa perspectiva holística. ‘Tudo se relaciona com tudo’, este deve ser o princípio subjacente ao nosso esforço de análise.”

### 1.2.2. Desenvolvimento da Estratégia

Segundo Wheelen e Hunger (2012:17) “a formulação da estratégia é o desenvolvimento de planos a longo prazo para uma gestão efetiva das oportunidades e ameaças do mercado, à luz das forças e fraquezas da organização. Isto inclui a definição da missão, especificar objetivos atingíveis, desenvolver estratégias e orientações”. Uma boa estratégia assenta na escolha dos recursos certos de forma a produzir qualidade e valor para o cliente certo.

O processo de Segmentação, *Targeting* e Posicionamento, conhecido como análise STP, é um instrumento essencial na definição de objetivos e da estratégia de negócio. A segmentação tem como propósito identificar segmentos atrativos de procura, de forma a definir estratégias individuais para aqueles que a empresa quer servir (Grant, 2011). Como Lindon et al. (2010: 138) afirmam “é fundamental, para uma organização, conhecer os seus públicos para melhor se adaptar e agir sobre eles de forma mais eficaz”. A segmentação é elaborada através da escolha dos critérios de segmentação e respetivas variáveis, do estudo das características de cada segmento e por fim, pela escolha dos segmentos ou segmento a servir (Grant, 2011; Lindon et al., 2010) – i.e., targeting. O Target é o segmento que é escolhido como público-alvo de uma organização e para o qual a estratégia será direcionada, não obstante o facto de o negócio capturar outros segmentos de mercado (Lindon et al., 2010).

O Posicionamento é uma decisão estratégica tomada pelos gestores que designa a posição e a imagem credível, diferente e atrativa da organização, no mercado e na mente do consumidor (Kotler e Keller, 2012; Lindon et al., 2010). Para definir o posicionamento estratégico de uma organização é necessário definir duas dimensões chave do mesmo, nomeadamente, a identificação e a diferenciação que permitirão o público situá-la e distingui-la da concorrência. (Lindon et al., 2010:154). O chamado ‘triângulo de ouro’ é um instrumento que auxilia a definição do posicionamento pois é constituído pelas expectativas do público, os potenciais trunfos do produto e o posicionamento dos concorrentes (Lindon et al., 2010).

Uma estratégia bem definida alicerça-se na definição das estruturas organizacionais, processos, sistemas, aspetos estratégicos e funcionais de uma empresa, criando-se assim a necessidade

de estabelecer o seu Modelo de Negócio, que apresenta a forma como todos os elementos chave do processo organizativo e produtivo se interligam e geram um produto ou serviço para o mercado.

Osterwalder e Pigneur (2011:14) afirmam que um modelo de negócio “descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” pois conjuga elementos estratégicos e de marketing, abrangendo as esferas da procura, oferta, infraestruturas e viabilidade financeira (Osterwalder e Pigneur, 2011). Para estes autores, o modelo de negócio das organizações deve ser descrito em função de nove fatores chave: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades chave, parcerias principais e estrutura de custos (Osterwalder e Pigneur, 2011).

A relação entre todos estes elementos expõe como o negócio se desenvolve, sendo que o empreendedor começa por estabelecer para que pessoas vai direccionar o seu produto, quais as propostas de valor que vão satisfazer as suas necessidades e problemas, e através de que canais de distribuição e comunicação, os mais eficazes e eficientes, as mesmas lhes serão entregues (Osterwalder e Pigneur, 2011). Para o empreendedor é imprescindível definir mecanismos e processos para que a relação com os segmentos se mantenha e se desenvolva, de forma a maximizar a probabilidade do seu retorno (Osterwalder e Pigneur, 2011). As propostas de valor definidas para cada segmento da procura criam várias fontes de receitas, no entanto, só por meio de recursos e atividades chave bem definidas e parcerias chave estabelecidas é que aquelas são possíveis (Osterwalder e Pigneur, 2011). Numa etapa final, o empreendedor, face a todos os elementos definidos, verifica a estrutura de custos necessária para a realização das propostas de valor (Osterwalder e Pigneur, 2011).

Osterwalder e Pigneur (2011) acreditam que definir estes fatores de uma forma simples, somente com os aspetos relevantes dos fatores chave, é a melhor maneira de compreender se o negócio é possível, e caso seja, o modelo permite ter uma visão geral de como o negócio se irá desenvolver, permitindo apontar ameaças, potencialidades e necessidades de melhoria. A Figura 1 demonstra como os referidos autores acreditam que seja a melhor maneira de expor os 9 blocos estruturais de um modelo de negócios.

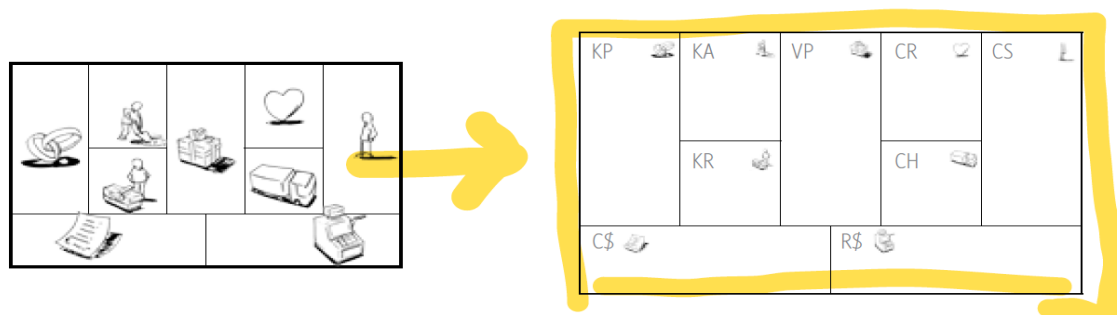


Figura 1 - "The Business Model Canvas"

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Definido o Modelo de Negócio por meio do qual uma empresa pretender acrescentar valor no mercado, a organização tem todos os elementos necessários para estabelecer a sua Estratégia de Negócio, que segundo Grant (2011) se refere à maneira como esta vai competir no mercado obtendo uma vantagem competitiva superior à dos concorrentes. A estratégia de negócio, chamada também de estratégia competitiva, implica normalmente escolher entre a oferta de um produto idêntico ao da concorrência a um custo menor ou de um produto diferenciado a um preço *premium* (Grant, 2011). A estratégia de Baixo Custo define “a habilidade de uma organização ou negócio de desenhar, produzir e dispor no mercado um produto comparável à concorrência, mas mais eficiente” (Wheelen e Hunger, 2012:185), por sua vez, a estratégia de Diferenciação define “a habilidade de uma organização ou de um negócio providenciar valor único e superior ao cliente em termos de qualidade de produto, características especiais ou serviço pós venda” (Wheelen e Hunger, 2012:185).

Estas duas estratégias são conhecidas como as Estratégias Competitivas Genéricas de Porter, cujo âmbito competitivo é um mercado de massas, no entanto, estas podem ser aplicadas a um âmbito competitivo mais restrito, como um segmento ou nicho de mercado, e neste caso as estratégias serão designadas de Focus pelo Custo e Focus pela Diferenciação, acabando assim por existir quatro estratégias de negócio alternativas pelas quais as empresas podem optar (Grant, 2011; Wheelen e Hunger, 2012).

### 1.2.3. Implementação

A implementação é a fase onde podem surgir mais problemas na criação de uma empresa, pois é nesta etapa que se põe em prática a estratégia definida (António, 2006). Nesta fase o modelo utilizado é o de Marketing-Mix, que se caracteriza por ser um componente fundamental para uma organização aplicar a estratégia inicialmente definida e que indicará pormenorizadamente o caminho a seguir no decorrer da atividade.

Kotler (2002) define Marketing Mix como um conjunto de instrumentos que uma empresa utiliza para alcançar os seus objetivos de marketing, viabilizando operacionalmente a sua estratégia junto do seu público-alvo. Os instrumentos que o constituem formam o modelo dos 4 P's, que designam “*Product, Price, Place e Promotion*”, no entanto, para analisar o marketing de uma perspetiva mais holística, podem-se analisar outros quatro P's, “*People, Processes, Programs e Performance*” (Kotler e Keller, 2012).

De uma forma geral, no Marketing Mix tradicional, na definição do produto que irá satisfazer as necessidades do mercado, as organizações procuram estabelecer todos os seus elementos característicos e fundamentais enfatizando os níveis de produtos oferecidos e serviços complementares, a marca e o ciclo de vida do produto (Kotler, 2002; Lindon et al., 2010). A definição do preço pretende transformar o valor do produto em lucro através de uma política de preços que pode ser determinada através do apuramento de custos, das características da procura ou estudando a concorrência, e que demonstre o objetivo da política de preço que pode ser maximizar o lucro, maximizar a quota de mercado, desnatação do mercado ou liderança por qualidade de produto (Kotler, 2002; Kotler e Keller, 2012; Lindon et al., 2010).

Quanto à distribuição são enumerados os canais diretos e indiretos utilizados pela organização para fazer chegar o seu produto ou serviço, “no local certo, na quantidade suficiente, com as características pretendidas, no momento exato e com os serviços necessários” (Lindon et al., 2010). Por fim é definido o sistema de comunicação que segundo Kotler (2002) passa pela identificação da audiência a quem se vai comunicar, dos objetivos de comunicação e das respetivas plataformas de comunicação, construindo assim o mix da comunicação.

#### 1.2.4. Avaliação Económica e Financeira

A avaliação económica e financeira de um negócio não só apresenta ao investidor qual a avaliação do negócio em questão como auxilia na tomada de decisão de investimento e/ou continuidade do negócio. A análise económica descreve-se como sendo a análise da rentabilidade e do crescimento de um negócio, sendo avaliados parâmetros de criação de valor, diretamente relacionado com os resultados e produtividade (Nabais e Nabais, 2011)

Quanto à análise financeira e as decisões de investimento, estas estão ligadas ao valor da empresa, o que remete para o valor dos *cash-flows* esperados, descontados para o presente a uma taxa que reflete simultaneamente o risco inerente ao investimento e a estrutura de capitais usada (Soares et al., 2008). Os modelos que apoiam a tomada de decisão recorrem a ferramentas como: o valor atual, a análise de demonstrações financeiras, a relação risco-retorno e a valorização das opções (Soares et al., 2008).

Quando às demonstrações financeiras, o Plano Financeiro e o Fundo de Maneio são dois elementos fundamentais. O plano financeiro constitui uma visão dos recursos libertos pelas decisões operacionais, de investimento e financiamento, e das respetivas necessidades. A diferença entre ambos mostra a liquidez da empresa em determinado período e a sua posição em termos de disponibilidades (Mota e Custódio, 2007; Nabais e Nabais, 2011). Por sua vez o Fundo de Maneio, conhecido também como *Working Capital*, é uma margem de segurança que a empresa tem para fazer face às suas necessidades de curto prazo, constituindo um indicador de equilíbrio financeiro pois permite analisar a forma de financiamento do ciclo de exploração, não havendo lugar a ruturas da sua tesouraria (Mota et al., 2012; Nabais e Nabais, 2011). O fundo de maneio se for positivo “representa a imobilização líquida de capital gerada pela atividade da empresa, (...), se negativo, um recurso com que a empresa pode contar de forma permanente” (Mota e Custódio, 2007: 99).

Num projeto de investimento é essencial aferir o valor da empresa através de uma avaliação que pode ser em duas perspetivas, a do projeto e do investimento, em que na primeira é utilizado o Modelo do *Discounted Cash Flow* (DCF) que utiliza os *Free Cash Flows to the Firm* (FCFF), e a segunda é a Metodologia dos *Free Cash Flow to the Equity* (FCFE) (Mota et al., 2012). Estes dois métodos de avaliação são bastante diferentes entre si pois mostram duas perspetivas de avaliação de uma empresa.

O Modelo do DCF, conhecido por valor atual dos fluxos monetários futuros, é dos mais utilizados na avaliação de empresas pois tem a particularidade de avaliar uma empresa pelo seu potencial

de geração de riqueza no futuro, não dependendo da situação atual nem passada (Mota e Custódio, 2007). A determinação do FCFF, segundo Mota et al. (2012:244), traduz-se “na diferença entre as entradas e a saída de fluxos que resultam do ciclo das operações de exploração da empresa”, nomeadamente pelos *Earnings Before Interests and Taxes* – EBIT (resultados antes do imposto sobre os lucros) somados às amortizações, e subtraindo os imobilizados/investimentos em capital fixo e o *working capital*, culminando na seguinte fórmula (Mota e Custódio, 2007):

$$FCFF = EBIT (1-t) + \text{Amortizações} - \text{Investimento em Capital Fixo} - \text{Investimento em Working Capital}$$

De forma a considerar o potencial futuro da empresa para o cálculo da sua avaliação, é calculado o seu Valor Continuidade (VC), que se caracteriza por ser o valor que se estima que a empresa valha em termos de cash flow a longo prazo (Mota e Custódio, 2007). Para o cálculo do VC é utilizada uma perpetuidade, assumindo uma taxa de crescimento (g), gerando assim a fórmula seguinte (Mota et al., 2012):

$$VC_n = \frac{FCFF_{n-1}}{WACC - g}$$

Para finalizar esta avaliação, depois de os cash flows estarem contabilizados, é necessário atualizá-los a uma taxa, que neste caso específico é o *Weighted Average Cost of Capital* – WACC, medida que considera as fontes de financiamento utilizadas no projeto e o seu respetivo peso na estrutura de financiamento, considerando os valores de mercado dos capitais próprios e alheios, em detrimento do seu valor contabilístico (Mota et al., 2012). O WACC é calculado da seguinte maneira (Mota e Custódio, 2007; Silva e Monteiro, 2014):

$$WACC = r_D (1-t) \times \frac{D}{E+D} + r_E \times \frac{E}{E+D},$$

sendo que  $r_D$  equivale ao custo da dívida (ex.: taxa de juro do empréstimo) e o  $r_E$  equivale ao custo do capital próprio.

O Custo do Capital Próprio é uma medida de extrema importância para a avaliação dos projetos de investimento pois, segundo Mota et al. (2012) corresponde à remuneração mínima que o investidor obterá se investisse num ativo sem risco, de modo que, para o seu cálculo é utilizado o Modelo *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) que permite determinar este custo somando a taxa de juro de um ativo sem risco ( $r_f$ ) ao prémio de risco do projeto ( $r_m + r_f$ ), em função do seu risco económico ( $\beta$ ). Este indicador considera que o projeto é inteiramente financiado por capital próprio (Nabais e Nabais, 2011), sendo a sua fórmula a seguinte:

$$r_f + \beta_u (r_m + r_f)$$

A metodologia alternativa à apresentada anteriormente é a dos FCFE, avaliação do projeto na perspetiva do investidor, que segundo Silva e Monteiro (2014) representa o valor (*cash flows*)



disponíveis para os acionistas, depois de satisfeito o serviço da dívida, plano de investimentos e impostos. Estes fluxos são calculados da seguinte maneira (Silva e Monteiro, 2014):

$$FCFE = EBIT (1 - t) + \text{Amortizações} - \text{Investimento em Capital Fixo} - \text{Investimento em Working Capital} - \text{Reembolso da Dívida} + \text{Dívida Obtida}$$

Para a atualização destes cash flows é utilizada uma taxa de atualização que corresponde ao custo do capital próprio:

$$\text{Custo do Capital} = (1 + rf) \times [1 + (r_m + r_f)] - 1$$

Numa última instância da avaliação de empresas, são aplicados três critérios de avaliação de investimentos reais, nomeadamente o Valor Atualizado Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o *Payback Period* (PP), podendo ainda ser acrescentado o Índice de Rentabilidade (IR).

O VAL é um indicador que “compara o valor atual dos *cash flows* gerados pelo projeto de investimento com o investimento realizado” (Mota e Custódio, 2007: 164), que é usado como o critério de decisão de investimento. Comparando o investimento em capital com os fluxos gerados atualizados, caso o VAL seja 0 ou superior a 0, então o investidor deve aceitar o investimento pois conclui-se que o projeto é remunerado à taxa pretendida, e no segundo caso ainda gera excedente (Mota et al., 2012). No entanto se o VAL for negativo, o investidor deve rejeitar o projeto pois este não é economicamente viável (Mota et al., 2012).

$$VAL = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

A TIR é um modelo de análise que assenta no princípio do desconto dos *cash flows* partindo-se dos fluxos líquidos previstos para calcular a taxa de atualização que torna o VAL nulo (Soares et al., 2008). As decisões sobre o investimento são tomadas comparando a TIR com a taxa de atualização utilizada, portanto, o investidor deve aceitar o investimento se a TIR for superior ao custo de oportunidade do capital pois a taxa máxima a que o investidor pode remunerar os seus capitais é superior ao custo inicialmente calculado (Mota et al., 2012; Soares et al., 2008).

$$0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+TIR)^t}$$

O PP, segundo Mota et al. (2012:22), “traduz o número de anos necessários para recuperar o investimento inicial, ou seja, o número de anos para igualar o VAL a 0”. As decisões tomadas com base neste indicador, são feitas comparando o PP com o número de anos de vida útil do projeto, assim, se o PP for inferior à vida útil do projeto, então o projeto deve ser aceite, se for igual, a decisão dependerá do gestor depois de uma ponderação de todos os fatores de avaliação, caso o PP seja superior à vida útil, então não deve aceitar o investimento (Soares et al., 2008).

$$PP = t, \text{ quando } \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} = -I_0$$

O IR é considerado uma variação do VAL e permite ao investidor avaliar a rentabilidade gerada por unidade de capital investido (Mota et al., 2012). Este indicador é composto pela “razão entre o valor atual dos fluxos gerados atualizados e o custo do investimento” (Soares et al., 2008). Caso o IR seja superior ou igual a 1, o investidor deve aceitar o investimento, pois o VAL é igual ou superior a 0, caso contrário não deve aceitar (Mota et al., 2011).

$$IR = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t + It}{(1+r)^t} = \sum_{t=0}^n \frac{It}{(1+r)^t}$$

#### 1.2.5. Análise do Valor da Empresa e Análise de Sensibilidade

Existem várias perspetivas de Análise do Valor de uma Empresa, no entanto, elaborar uma análise à sua rentabilidade, através dos respetivos rácios, é fundamental pois oferece ao empreendedor uma visão da performance dos capitais investidos. Em primeira instância elaborase uma análise do rácio *Return on Assets* (ROA), que traduz a rentabilidade operacional do investimento total e corresponde à razão entre os resultados e o ativo total, podendo distinguir-se entre *Net ROA* e *Gross ROA*, em que o primeiro utiliza o resultado líquido e o segundo os resultados antes de juros e impostos (EBIT) (Mota e Custódio, 2007). Este rácio permite ao utilizador avaliar a capacidade dos ativos para gerar resultados, quanto maior o valor do rácio, maior é essa capacidade independentemente da forma de financiamento (Mota e Custódio, 2007).

O *Return on Equity* (ROE) pretende informar o investidor sobre a rentabilidade do capital que financiou (Mota e Custódio, 2007). Segundo Mota e Custódio (2007:72) “este rácio proporciona-nos a relação entre os capitais investidos pelos acionistas e a parte dos resultados que está disponível para lhes ser distribuída (...). A rentabilidade dos capitais próprios será tanto maior, então, quanto maior o *net income* e/ou menor o capital próprio.” Por fim, o *Return on Invested Capital* (ROIC) mede a rentabilidade do capital investido na atividade e permite retirar conclusões precisas acerca da performance operacional da empresa (Mota e Custódio, 2007). Este rácio é a razão entre *Net Operating Profits Less Adjusted Taxes* – NOPLAT e o capital investido.

Outras perspetivas de análise de uma empresa podem ser a alavancagem financeira ou estrutura de capitais e a liquidez. Ambas são de importante utilização pois a primeira permite à organização determinar a sua independência face aos efeitos das suas políticas de financiamento e a segunda permite determinar a sua capacidade e facilidade em converter um ativo em fundos (Mota e Custódio, 2007; Nabais e Nabais, 2011).

Finalizando, num plano de negócios que tem associado a si previsões com um certo nível de risco e incerteza, é necessário fazer uma Análise de Sensibilidade como metodologia de *risk assessment*. Segundo Mota et al., (2012) este modelo permite determinar o impacto no valor dos critérios de avaliação caso se verifiquem alterações numa ou duas variáveis determinantes do projeto, exemplo de variáveis são o preço de venda, quantidades vendidas, custo das matérias-primas, custo com o pessoal, valor do investimento e taxa de desconto.

Todos estes modelos constituem a estrutura de um plano de negócios, sendo que é com base nos mesmos que este projeto será desenvolvido. Ou seja, a partir de uma ideia, serão aplicados

todos os modelos de gestão essenciais à constituição de um negócio de forma a definir o ambiente em que se insere, as suas características e qual o caminho a percorrer de uma forma coerente, adaptada à realidade e com vista a ser rentabilizado. A avaliação de um negócio é sem dúvida um dos elementos mais importantes no desenvolvimento de um plano de negócios pois é a ferramenta utilizada na hora de decidir se se investe ou não, deste modo, para este projeto, os critérios mais importantes e que serão tidos em conta na análise da sua viabilidade serão o VAL, a TIR, o PP e os rácios de rentabilidade da empresa, ROA, ROE e ROIC.

### 1.3. Turismo em Espaço Rural

#### 1.3.1. Conceito e Evolução

O Turismo em Espaço Rural é uma tendência nos países europeus que tem vindo a expandir-se, primordialmente por ser uma modalidade alternativa ao turismo de massas (Cánoves et al., 2004). Em Portugal o TER é considerado “uma das atividades melhor posicionadas para diversificar e revitalizar as economias dos espaços rurais” (Fonseca e Ramos, 2008: 3) sendo considerado pelas políticas nacionais e comunitárias uma modalidade que combate os efeitos nefastos da desruralização do país, que estimula o desenvolvimento sustentável dessas áreas e a diversificação das suas atividades económicas (Silva, 2006).

Os benefícios do TER retratam-se na criação de emprego, equipamentos e infra-estruturas, na terciarização económica, criação de oportunidades para a fixação de mão-de-obra mais qualificada, dinamização do artesanato, venda e consumo de produtos locais, preservação e valorização dos recursos ambientais e patrimoniais, manutenção da identidade cultural, sobrevivência de tradições antepassadas, e na salvaguarda e recuperação do património cultural e natural (Fonseca e Ramos, 2008; Silva, 2006). No entanto, o TER envolve certos riscos e custos relacionados com o ambiente físico e sociocultural dos destinos, nomeadamente empregos sazonais ou em *part-time*, possível instabilidade social e cultural e possíveis danos e destruição da natureza e património (Jaafar et al., 2015, Cánoves et al., 2004; Silva, 2006). Tais riscos mostram a fragilidade da modalidade caso esta não tenha o planeamento necessário.

Procedendo a um enquadramento do conceito, o TER, em primeira instância, está intrinsecamente ligado com o seu espaço físico, e para ser considerado turismo em espaço rural, tem de se inserir em áreas com densidades populacionais baixas, povoamentos pequenos, economias à base da agricultura e cujas características específicas e típicas se relacionam com a tradição e património (Daniloska e Naumova-Mihajlovska, 2015). Segundo Luís (2002), e Fonseca e Ramos (2008) o conceito de TER não é consensual, no entanto, transversalmente a todas as definições, os seus fundamentos são a oferta de alojamento conjugado com cultura e atividades em espaços rurais, não absorvidos pelo modo de vida urbano, explorando os recursos da vida e espaço rural.

As características contextuais do turismo rural devem satisfazer as necessidades do homem urbano de espaço livre, tranquilidade, contacto com a cultura, tradição, gastronomia e de experiências da vida rural e natural (Daniloska e Naumova-Mihajlovska, 2015, Hernández et al.,

2016). Ao satisfazer estas necessidades desenvolve-se a base do TER que se alicerça na paisagem rural, nos valores de autenticidade, identidade cultural e etnicidade, nas vivências e conhecimentos das pessoas, e no património natural, cultural e histórico (Cánoves et al., 2004). Este tipo de turismo é conhecido pela hospitalidade familiar e personalizada conjugada com as tradições gastronómicas, do artesanato, da cultura popular, da arquitetura, do folclore e da história (Duarte, 2010; Luís, 2002).

Em termos jurídicos, segundo a Portaria n.º 937/2008 de 20 de Agosto (Artigo 4.º) o TER consiste no conjunto de serviços de alojamento que se desenvolvem em áreas com ligação tradicional e significativa à agricultura ou ambiente e paisagem de carácter verdadeiramente rural. Em Portugal, as origens do TER “remontam, pelo menos, ao início do século XX, devido à maior necessidade de sossego e de entretenimento que as populações entretanto migradas para as cidades encontravam no campo” (Fonseca e Ramos, 2008: 6), tendo a regulação oficial só acontecido em 1978, com o primeiro decreto regulamentar (Duarte, 2010).

A oferta do TER em Portugal surgiu inicialmente no Norte, como forma de complementar os rendimentos da agricultura, e posteriormente por via de fundos de restauração de casas antigas para rentabilizar a riqueza arquitetónica, histórica e paisagística das regiões (Duarte, 2010; Fonseca e Ramos, 2008). Nos primórdios da oferta de TER, este consistia apenas no aluguer de quartos em casas privadas, no entanto, evoluiu para serviços e infraestruturas especializadas e diversificadas, aplicando estratégias para capturar diversos e exigentes clientes de forma a criar uma modalidade de turismo (Cánoves et al., 2004; Duarte, 2010). O turismo rural desenvolveu-se e cresceu devido à junção de fatores das sociedades pós-industriais onde novas tendências de consumo, lazer e natureza surgiram, e das motivações dos mercados turísticos que os levam a escolher destinos mais personalizados que enriqueçam o conhecimento, pelo contacto com outras culturas ou locais históricos e que auxiliem na evasão dos meios urbanos (Cánoves et al., 2004; Fonseca e Ramos, 2008). Para Fonseca e Ramos (2008), a tríade de motivos que rege as deslocações mais individualizadas é constituída por *excitement, entertainment and education* – entusiasmo, entretenimento e educação.

No caso específico de Portugal, o TER apenas registou crescimentos consideráveis nos últimos 32 anos, havendo conhecimento das estatísticas só a partir de 1984 (Duarte, 2010). Segundo Duarte (2010), o número de estabelecimentos de TER tem crescido constantemente desde 1984, sendo que pelos anos 1990's o acentuado crescimento da oferta deveu-se à introdução de um novo produto turístico, com novos parâmetros que variavam desde a alta qualidade dos locais e serviços da oferta à prestação de atividade de lazer complementares a preços competitivos, que no todo atraíram novos segmentos de mercado. Nesta altura, a procura e respetivas motivações foram alterando-se, bem como os seus padrões de tempo de lazer que se passaram a associar à segmentação das férias e à introdução e aumento das viagens nos fins de semana longos (Cánoves et al., 2004; Duarte, 2011).

A constituição da oferta de TER, segundo Jaafar et al. (2015) é dominada por pequenos negócios cujas características são únicas e peculiares, no entanto, segundo Luís (2006), existem

três tipos de promotores da oferta em Portugal: proprietários ligados à antiga nobreza da província que recuperaram e mantêm o património herdado; os agricultores e criadores de animais que rentabilizam antigas instalações agrícolas; e indivíduos que recuperam e adaptam antigas habitações com o fim de retirar proveitos da exploração turística.

Hoje, o TER, como modalidade de turismo, para assegurar o seu desenvolvimento sustentável e ser especialmente atrativo, requer muito mais do que explorar os recursos endógenos das localidades, nomeadamente, requer foco na qualidade e personalização dos serviços oferecidos e da experiência, de forma a reforçar a lealdade do cliente (Albacete-Sáez et al., 2007; Daniloska e Naumova-Mihajlovska, 2015) Como Duarte (2010) afirma, muito ainda está por fazer para fortalecer a indústria do TER e torna-la mais atrativa para o cliente, devendo as associações trabalhar juntas para identificar áreas de possível melhoria e para expandir as estratégias de marketing existentes.

### 1.3.2. Tipologias e Requisitos

Considerando que os turistas contemporâneos são cada vez mais informados e exigentes na qualidade e quantidade dos serviços turísticos, é necessário fazer uma análise sobre as tipologias de acomodação de turismo rural, pois estas variam de país para país, no entanto sempre com um enfoque nas boas condições e nível de conforto proporcionado (Foris, 2014).

Em Portugal, o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos - RJET define que os empreendimentos turísticos se categorizam nos seguintes tipos: estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos (*resorts*), empreendimentos de turismo de habitação, empreendimentos de turismo no espaço rural e parques de campismo e de caravanismo (Decreto-Lei n.º 39/2008, Artigo 4.º). Foi com o Decreto-Lei n.º 39/2008 de 7 de Março de 2008 que foi estabelecido o RJET, no entanto, até data presente, este foi sofrendo alterações, sendo que a sua última alteração (a 4ª), foi por meio do Decreto-Lei n.º 186/2015 de 3 de Setembro.

Os empreendimentos de TER são a modalidade turística em estudo e segundo o Decreto-Lei n.º 39/2008 (Artigo 18.º, n.1), já atualizado à última alteração, definem-se como:

“empreendimentos que se destinam a prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento a turistas, preservando, recuperando e valorizando o património arquitetónico, histórico, natural e paisagístico dos respetivos locais e regiões onde se situam, através da reconstrução, reabilitação ou ampliação de construções existentes, de modo a ser assegurada a sua integração na envolvente”.

Juridicamente, o TER em Portugal inclui serviços de hospedagem em casas de campo, agroturismo e hotéis rurais. Em conformidade com a legislação hoje em vigor, os empreendimentos de turismo em espaço rural apresentam as seguintes características:

Casas de campo – “imóveis situados em aldeias e espaços rurais que se integrem, pela sua traça, materiais de construção e demais características, na arquitetura típica local. Quando as casas de campo se situem em aldeias e sejam exploradas de uma forma integrada, por uma

única entidade, são consideradas como turismo de aldeia.” (Decreto-Lei n.º 39/2008, Artigo 18.º, n.4 e n.5);

Agroturismo – “imóveis situados em explorações agrícolas que permitam aos hóspedes o acompanhamento e conhecimento da atividade agrícola, ou a participação nos trabalhos aí desenvolvidos, de acordo com as regras estabelecidas pelo seu responsável” (Decreto-Lei n.º 39/2008, Artigo 18.º, n.6);

Hotéis Rurais – “empreendimentos turísticos que cumpram os requisitos de classificação aplicáveis aos estabelecimentos hoteleiros, bem como o disposto no n.º 1, podendo instalar-se ainda em edifícios novos, construídos de raiz, incluindo não contíguos” (Decreto-Lei n.º 15/2014, Artigo 18.º, n.7).

Para todos os estabelecimentos compreendidos como TER, é obrigatório respeitar os requisitos mínimos apresentados na Portaria n.º 937/2008 de 20 de Agosto, no entanto, para os Hotéis Rurais, segundo o nº1 do Artigo 25º, acrescia a obrigatoriedade de respeitar requisitos adicionais para a sua classificação, nomeadamente os constantes na Portaria n.º 327/2008 de 28 de Abril, assumindo que este tipo de estabelecimento seria um Estabelecimento Hoteleiro pois na portaria não se encontrava nenhum disposto específico para os Hotéis Rurais.

Em 2015, entrou em vigor a Portaria n.º 309/2015 de 25 de Setembro que procedeu à primeira alteração à Portaria n.º 327/2008 de 28 de Abril, que veio “regulamentar o sistema de classificação dos empreendimentos turísticos por tipologia, por grupo e por categoria, e proceder a uma revisão e atualização desse sistema” (Portaria n.º 309/2015) acrescentando assim os Hotéis Rurais como uma categoria com necessidade de critérios específicos de classificação (Portaria n.º 309/2015, Artigo 1º e Artigo 2º). Deste modo passaram a existir requisitos específicos, direcionados para este estabelecimento, nomeadamente requisitos mínimos obrigatórios e opcionais, sendo possível atribuir categorias entre 3 a 5 estrelas, conforme o cumprimento cumulativo de todos os requisitos mínimos obrigatórios ou do cumprimento de um conjunto de requisitos opcionais que permitem a obtenção da pontuação mínima obrigatória fixada para cada categoria (Portaria n.º 309/2015, Artigo 4º).

Pelas regulamentações jurídicas definidas, é evidente a diferença entre o TER e a hotelaria convencional, nomeadamente em termos de espaço físico onde se situam, características estéticas e arquitetónicas e todo o contexto que rodeia o TER é completamente dispare do contexto dos estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos e *resorts*. Enquanto o TER se relaciona com a recuperação e valorização do património arquitetónico, histórico, natural e paisagístico, as outras modalidades associam-se ao turismo de massas que procura produtos como a sol, praia, cidade e outro tipo de atratividades (Hernández et al., 2016).

Ambos fazem parte da mesma indústria, partilham alguns elementos da oferta turística, no entanto, têm bases diferentes e respondem a necessidades e motivações distintas (Hernández et al., 2016). Todas estas diferenças serão evidentes no projeto do Gold VineYard, desde a sua

dimensão mais reduzida, a arquitetura rústica alusiva à natureza do Douro e do Norte e às áreas circundantes rurais onde predomina a vegetação, a agricultura, o silêncio e a calma. Também no tipo de cliente estas diferenças terão implicações, pois o cliente que irá procurar um Hotel Rural tem motivações diversas e procura uma variedade de atividades que o liguem à natureza, à beleza que o rodeia, ao património e tradição e à gastronomia e vinhos regionais. De um modo geral, em termos de infraestruturas, o Hotel Rural terá qualidade semelhante, igual ou melhor que os estabelecimentos hoteleiros, no entanto, todas as outras ofertas serão minimalistas, personalizadas, ligadas à tradição, património e natureza da região.

## 2. Metodologia

Para a elaboração deste projeto foi definida uma metodologia de investigação com vista a que o mesmo fosse desenvolvido o mais coerente, conciso e próximo da realidade possível, e a que os seus objetivos sejam concretizados em plenitude. Esta metodologia de investigação é composta por um Modelo de Investigação e vários elementos de análise e recolha de informação.

O Modelo de Investigação deste projeto, patente na Figura 2, tem como grande objetivo averiguar a viabilidade do negócio, e para tal, foi necessário passar por quatro fases: Análise, Desenvolvimento, Implementação e Avaliação. Cada fase tem o seu propósito na elaboração deste plano, sendo que a primeira apresenta a análise do mercado onde o negócio se insere que permite obter uma imagem real e atual do mesmo, obtendo um meio de alavancagem para que as fases seguintes se concretizem. A segunda fase, o Desenvolvimento, apresenta os elementos estratégicos do negócio e o seu modelo. Na terceira fase, são definidos todos os elementos mais práticos, funcionais e operacionais essenciais ao negócio que permitirão elaborar todos os quadros económicos e financeiros a explorar, posteriormente, na fase quatro, de Avaliação, e que determinarão a viabilidade deste negócio. Todas as fases expostas foram elaboradas por meio do uso de instrumentos, métodos e modelos habituais em gestão, economia e finanças.

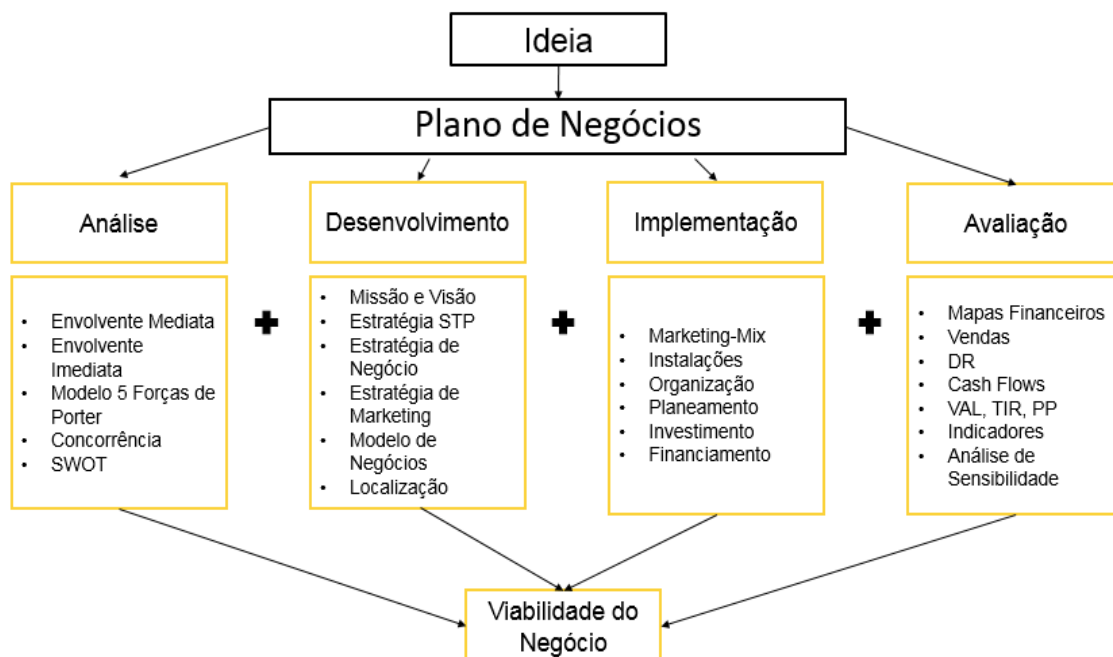


Figura 2 - Modelo de Investigação

Fonte: Elaboração Própria

Este Modelo de Investigação foi criado a partir da Pergunta “Qual a viabilidade financeira de um Hotel Rural de 4 estrelas no Douro?”, no entanto, outras questões de investigação são levantadas, nomeadamente “Existe procura para abrir uma Unidade Hoteleira no Douro?”, “Qual o *target* adequado a um Hotel Rural de 4 estrelas no Douro?”, “Quais as especificações de produto para este Estabelecimento de TER?”, “Quais as taxas de ocupação possíveis e custos associados?”, “Que escolhas devem ser feitas para minimizar o investimento?”, “Quantos anos serão necessários para se obter o retorno do investimento?” e “É possível obter um VAL positivo?”.



Todas estas questões tiveram resposta ao longo da elaboração do projeto entre outros aspetos e perguntas importantes.

A Pergunta de Partida, em conjunto com o Modelo de Investigação e o Objetivo Geral do Projeto e do Plano de Negócios permitem concluir as hipóteses em estudo são:

Hipótese 1 - Existe procura por um hotel com as características Gold VineYard

Hipótese 2 - O projeto do Gold VineYard é viável

No que diz respeito à recolha da informação essencial à elaboração do projeto, foram utilizadas fontes primárias e secundárias, de carácter qualitativo e quantitativo, recorrendo a instrumentos como a análise de estatísticas oficiais, análise de documentos publicados como estudos, inquéritos e programas, e entrevistas semiestruturadas a responsáveis por estabelecimentos de TER na região do Douro e a entidades diretamente relacionadas com o Turismo na região. As fontes secundárias que permitiram a análise de estatísticas e documentos publicados foram o Turismo de Portugal, o Instituto Nacional de Estatística (INE), Banco de Portugal (BdP), a Associação de Hotéis Rurais de Portugal (AHRP), a Douro *Alliance* e Brandia Central.

As fontes primárias foram as entrevistas realizadas a responsáveis da Quinta de Casaldronho Wine Hotel, Quinta do Portal – Casa das Pipas, Câmara Municipal de Alijó, Posto de Turismo da Régua, Posto de Turismo de Alijó e Posto de Turismo de Sabrosa. Estas entrevistas decorreram entre os dias 28 e 30 de Junho 2016, nos municípios do Peso da Régua, Alijó e Sabrosa, e tiveram uma duração média de 30 minutos, com auxílio de um guião pré-elaborado.

A análise de estatísticas e de documentos permitiu compreender melhor as forças externas do negócio e o mercado a penetrar, bem como recolher informações qualitativas que permitiram definir e caracterizar adequadamente o negócio e as suas estratégias. As entrevistas aos estabelecimentos de TER foram essenciais para compreender a realidade dos atuais *players* de mercado, desde o seu conceito, aspetos da sua atividade atual e inicial, aspetos comerciais, o seu cliente, o seu funcionamento em termos de operações, entre outros aspetos funcionais dos estabelecimentos. Por sua vez, a entrevista a responsáveis na Câmara Municipal de Alijó permitiu compreender qual o empenho do município na promoção do turismo, quais as políticas de turismo do município e quais os aspetos relevantes para o início de atividade de um novo estabelecimento de TER no município. Por fim, as entrevistas aos postos de turismo possibilitaram conhecer o perfil do turista de cada município, quais as atividades que o município oferece e que ações dinamiza para promover o turismo, entre outras.

Todas estas entrevistas tiveram um enorme contributo para a realização deste trabalho, em especial as entrevistas realizadas nos estabelecimentos de TER, pois permitiram adaptar este projeto à realidade atual do mercado do TER no Douro. Todos os resultados imprescindíveis à realização deste trabalho encontram-se referidos ao longo do projeto, sendo que as seis entrevistas realizadas se encontram transcritas no Apêndice II - Entrevistas.

### 3. Análise do Mercado

#### 3.1. Envolvente Mediata – Análise PEST

A análise da envolvente mediata permite estudar a realidade dos fatores externos às organizações que mais influenciam a sua atividade, de forma a determinar oportunidades e ameaças aos negócios. A Análise PEST tem como componentes as forças Político-legal, Económica, Sociocultural e Tecnológica. Adicionalmente será explorada a componente Ambiental deste projeto visto que o mesmo se insere no meio rural.

##### 3.1.1. Envolvente Político-Legal

Portugal é um país que em termos políticos já passou por várias mudanças e contratempos, e a atualidade não foge muito ao seu passado. O estado da política hoje em Portugal é instável devido a crises políticas, estimuladas pela alta austeridade que os Governos vêm aplicando, e à lenta recuperação da crise financeira de 2008/2009. Atualmente Portugal é governado pelo XXI Governo Constitucional, liderado pelo PS, que no seu programa afirma pretender relançar a economia e o emprego através do aumento do rendimento disponível e criação de emprego não precário; dar prioridade às pessoas através da promoção da saúde, sucesso escolar, qualidade de vida, etc.; dar prioridade à inovação investindo na cultura e tecnologia; promover maior coesão e menor desigualdade; e promover Portugal no exterior, entre outros objetivos (XXI Governo, 2015).

A austeridade tem sido uma constante em todos os Governos, pelo menos desde 2008, e atualmente esta causa ainda maior instabilidade no país e redução da qualidade de vida das pessoas. A carga fiscal nos últimos anos tem vindo a aumentar significativamente, estando hoje no nível mais alto de sempre, 34,5% do PIB, segundo dados do INE (2016a).

No que respeita às políticas governamentais e o Sector Hoteleiro, estes andam de mão dadas quando se fala do Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT). O PENT, documento aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2007, de 15 de fevereiro, foi um plano desenvolvido para o período 2006 – 2015, que os agentes do sector deveriam adotar e que previa a revisão periódica dos seus objetivos, políticas e iniciativas, no sentido de melhorar a resposta à evolução do contexto global e do sector turístico.

Neste documento foram definidos 10 produtos turísticos estratégicos de aproveitamento dos recursos endógenos do território português para o desenvolvimento e crescimento do turismo no país. Esses produtos são então: Sol e Mar, *Touring* Cultural e Paisagístico, *City Break*, Turismo de Negócios, Turismo de Natureza, Turismo Náutico, Saúde e Bem-Estar, Golfe, *Resorts* Integrados e Turismo Residencial, e Gastronomia e Vinhos (Turismo de Portugal, 2007). No caso específico do TER no Norte de Portugal, a AHRP (2015), denomina como produtos turísticos prioritários a desenvolver a Gastronomia e Vinhos, Sol e Mar (Rio), Turismo de Natureza, Turismo de Saúde (por proximidade), *Touring* Cultural e Paisagístico e Turismo Náutico. No caso específico desta região é sobre estes produtos que todas as atividades devem ser alicerçadas,

especialmente as ações de desenvolvimento e enriquecimento por parte das autarquias municipais.

Entretanto o horizonte temporal do PENT acabou e foi elaborado o “Turismo 2020: Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020”. O Turismo 2020 tem como objetivos centrais, segundo consta na página *online* do Turismo de Portugal: fornecer um quadro estratégico para o desenvolvimento do turismo do País e das Regiões; assegurar um alinhamento entre estratégia e financiamento; contribuir para uma maior seletividade e articulação de investimentos aplicando eficiente e eficazmente fundos comunitários; concorrer para um reforço da coordenação setorial e territorial; e potenciar redes e plataformas colaborativas facilitadoras de sinergias tendentes à valorização económica do turismo.

O Turismo 2020 decorre do Acordo Parceria Portugal 2020, entre Portugal e a Comissão Europeia, que reúne a atuação dos 5 Fundos Europeus Estruturais e de Investimento - FEDER, Fundo de Coesão, FSE, FEADER e FEAMP - no qual se definem os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover, em Portugal, entre 2014 e 2020.

No que respeita à legislação pertinente para o setor, é importante referir a existência do RJET, que contém toda a legislação referente aos empreendimentos turísticos, que remete para o Decreto-Lei N.º 39/2008, de 7 de Março e todas as suas atualizações até à data. Este Regime Jurídico faz referência a todos os alojamentos existentes e os seus componentes de instalação, exploração e funcionamento. Ao abrigo do Decreto-Lei N.º 39/2008, em 2008 entrou em vigor a Portaria N.º 327/2008, de 28 de abril, que regulamentava o sistema de classificação dos empreendimentos turísticos, por tipologia, por grupo e por categoria, no entanto a 25 de Setembro de 2015 deu-se a sua primeira revisão com a criação da Portaria N.º 188/2015.

### 3.1.2. Envolvente Económica

Economicamente, Portugal passa ainda por um período conturbado, devido à fase de recuperação da crise que levou muitas empresas à falência e pessoas à pobreza. Hoje, ainda em fase de recuperação, Portugal vai no entanto mostrando alguns sinais de crescimento.

Segundo o BdP (2016a), desde 2012, a Atividade Económica portuguesa tem vindo a registar crescimentos homólogos positivos, e embora em 2015 tenha decrescido e no início deste ano desacelerado, em Março estabilizou por volta dos 2,3% (INE, 2016c). O Produto Interno Bruto (PIB) em 2013 registou uma taxa de crescimento homóloga negativa, no entanto, no primeiro trimestre de 2016, registou uma variação homóloga de 0,8% e de uma taxa de crescimento de 0,1% em relação ao trimestre anterior (BdP, 2016c; INE, 2016c). Estas variações, segundo o INE, refletem a desaceleração das exportações e do investimento, entretanto compensadas pelo contributo bastante positivo do consumo privado que aumentou. Contudo, comparando os aumentos de PIB entre Portugal e alguns países europeus e com a Zona Euro, é possível constatar que Portugal teve a menor taxa de variação homóloga positiva e taxa de variação face ao trimestre anterior, sendo que o país que mais cresceu foi a Espanha seguida do Reino Unido

e Alemanha (BdP, 2016d). O BdP (2016d) projeta que o PIB português em 2016 cresça 1,5% e 1,7% em 2017.

Dados do INE (2016c) salientam as grandes diferenças que existem entre as Exportações e as Importações em Portugal, nomeadamente o crescimento das importações que nos últimos tempos têm sido superiores ao crescimento das exportações, sendo que em 2015 a taxa de cobertura das importações foi de 82,8%, o que demonstra que Portugal continua a ser um país que importa mais do que exporta. O BdP (2016d) projeta no entanto que a percentagem de exportações que contribuem para o PIB aumente.

Quando se fala de compra e venda ao exterior, e considerando que pertencemos à zona Euro, é impreterível falar de câmbio, e segundo no INE (2016c), o Índice Cambial Efetivo nominal para Portugal que em 2015 tinha caído, neste primeiro trimestre de 2016 verificou um aumento de 4%. O Euro em Abril deste ano voltou a apreciar face ao dólar com uma variação homóloga de 5,4% (INE, 2016c).

Para Portugal, é extremamente importante que o consumo privado aumente consecutivamente, pois significa maior moeda a circular na economia, no entanto, é o retrato de uma sociedade que cada vez poupa menos, pois do pouco que ganha a sua maioria vai para consumo e não para poupança (BdP, 2016a; INE, 2016c). Este aumento do consumo privado pode dever-se ao facto de a taxa de desemprego ter vindo a diminuir desde 2013, quando atingiu os 17,5%, estando atualmente nos 12% (BdP, 2016e; Pordata, 2016b). Atualmente o salário mínimo em Portugal é de 530€ e o Índice de Preços no Consumidor no primeiro trimestre de 2016 registou taxa de crescimento homóloga de 0,5%, tendo um indicador de inflação subjacente de 1% (INE, 2016c).

Fazendo um apanhado geral do estado económico de Portugal, vê-se que o país está a começar a crescer e a mostrar sinais positivos no que respeita à riqueza gerada e ao consumo das famílias. Este estado positivo é reforçado no que se refere à indústria turística e hoteleira, que nos últimos anos, tem registado saldos muito positivos e crescentes da Balança Turística. Em 2015, segundo o Turismo de Portugal (2016), Portugal registou cerca de 17,5 Milhões de Hóspedes que corresponderam a 2.500 Milhões de Euros em Proveitos Globais, que aumentaram 13% comparando com 2014. Estes indicadores, bem como outros importantes na atividade, têm vindo a crescer constantemente todos os anos e este sector, visto que é governado pelas dinâmicas mundiais e globais, não sofre com as crises nacionais/regionais como outros sofrem. As perspetivas no sector da hotelaria são bastante positivas e apontam no sentido do crescimento.

Apresentado o contexto económico português e do turismo, pode-se concluir que Portugal está no caminho para a recuperação, que embora de forma lenta, o país já vai apresentando algumas condições para que a atividade económica seja relançada. O turismo e a hotelaria constituem um sector bastante atrativo para investimento que impulsiona proveitos, cria oportunidades de emprego e contribui fortissimamente para o combate ao desemprego na economia portuguesa.

### 3.1.3 Envolvente Sociocultural

No documento Turismo 2020 Cinco Princípios para uma Ambição (Turismo de Portugal, 2015b) é afirmado que o turismo é uma atividade para pessoas, pessoas que têm cada vez maior poder de escolha e cuja expressão da individualidade é um poderoso motivador das suas ações. Deste modo, reafirma-se que o turismo e a hotelaria são atividades cujo foco central são os turistas e estes ditarão o sucesso do sector. O turista, ou seja, a procura, deve ser a prioridade dos atores do mercado e deve ser dada uma maior importância aos fatores de compreensão e gestão da procura, pois é esta que determina as opções corretas ao nível da oferta. Devido à importância dada às pessoas no setor hoteleiro e turístico, a envolvente sociocultural é sem dúvida das mais importantes pois terá influência direta nas características da procura.

Em 2014, a população residente em Portugal era de aproximadamente 10,4 Milhões, menos 0,5% que em 2013, cuja baixa natalidade e baixa taxa migratória influenciaram negativamente (INE, 2015a). O ano de 2015 marcou a viragem para Portugal pois finalmente a natalidade cresceu, fruto do nascimento quase de mais mil bebés do que em 2014, no entanto, este valor não se sobrepõe à tendência atual de envelhecimento da população, com uma esperança média de vida cada vez maior (DGS, 2015; INE, 2015a). Ao analisar a pirâmide etária de 2014 (INE, 2015a), e comparando-a com as dos anos anteriores, percebe-se que em Portugal a maioria da população tem mais de 30/35 anos.

As sociedades têm de se adaptar cada vez mais aos indivíduos que a compõem, às suas motivações, aspirações, necessidades e ambições. O envelhecimento populacional, a diminuição da dimensão do agregado familiar, as preocupações crescentes com a saúde, a alimentação e o bem-estar, o crescimento da classe média em economias emergentes, as crescentes preocupações sociais e ambientais por parte dos consumidores, a evolução e modificação dos gostos, necessidades e preferências e a procura por experiências únicas e verdadeiras, segundo o Turismo 2020 (Turismo de Portugal, 2015a), são as principais tendências do consumidor que se tornam simultaneamente em desafios e oportunidades a nível sociocultural para o sector hoteleiro.

A nível sociocultural é necessário frisar que as pessoas cada vez procuram mais o descanso fora das cidades, querem distanciar-se da agitação e do *stress* que é a vida citadina, e acabam por procurar locais e infraestruturas que lhes consigam transmitir paz, sossego e que lhes ofereçam conforto, experiências novas e contacto com a natureza e as origens. O consumo de bens turísticos, para a sociedade de hoje em dia, é visto como um escape e, independentemente das motivações, este consumo, por parte das famílias em Portugal, tem vindo a aumentar para o dobro nos últimos 20 anos (Pordata, 2016). Este aumento demonstra que o sector tem cada vez mais importância na vida das pessoas e que, embora a disponibilidade financeira das famílias não seja muito estável, estas preferem cortar noutros consumos para desfrutar algum do seu tempo em estabelecimentos hoteleiros.

### 3.1.4. Envolvente Tecnológica

As tecnologias, hoje em dia, estão presentes em todo o lado e têm vindo a transformar as sociedades no que respeita às formas de comunicar, viajar, pensar, ensinar e até mesmo de fazer pequenas atividades do dia-a-dia. Por sua vez, o sector da hotelaria não foge à influência das tecnologias, e segundo o Turismo2020 (Turismo de Portugal, 2015a), este sector sofreu profundas alterações com a emergência da economia digital, das novas TIC e da *internet*.

Atualmente, as evoluções da tecnologia aproximaram ainda mais o turista da oferta existente, tornou-os mais sofisticados, exigentes e críticos no processo de decisão, colocando-os no centro do turismo. Com a implementação das tecnologias de hoje e a proliferação da internet, deu-se uma rutura da cadeia de valor e grandes alterações na cadeia de distribuição.

As tecnologias tiveram influência também no lado da oferta hoteleira e turística, isto porque, com um turista simultaneamente produtor, ator e espectador, tornou-se mais acessível gerir a procura através do conhecimento do mercado, dos fluxos de turistas, das suas características, preferências, motivações, satisfação e necessidades. Com a evolução tecnológica o conhecimento e a informação estão em todo o lado e em grande quantidade, e segundo o Turismo 2020 (Turismo de Portugal, 2015a), é imprescindível assegurar ao sector as condições que possibilitem o usufruto dos benefícios e das oportunidades oferecidas pelas novas tendências tecnológicas globais.

O desenvolvimento e a evolução das comunicações criaram, segundo o Turismo 2020 (Turismo de Portugal, 2015a), as seguintes tendências com impacto direto na hotelaria: crescente importância da Internet como canal de comunicação, informação e comercialização; disponibilização de mais e melhor informação a nível global, aparecimento de novos canais de comunicação e de sistemas de reservas e de pagamento, automatização crescente das operações e processos de gestão, produção e consumo, crescente importância da conectividade e das redes digitais, preponderância crescente do marketing digital, e democratização progressiva do acesso à cultura, assente na partilha/acesso a conteúdos *online*.

Como já referido anteriormente, as pessoas são o cerne da questão na hotelaria, e com a grande revolução tecnológica surgiu o *Customer Relationship Management* (CRM) que se caracteriza por ser uma abordagem que coloca o cliente como principal foco dos processos de negócio, com o intuito de perceber e antecipar as suas necessidades e assim personalizar o produto/serviço. Esta abordagem permite à hotelaria satisfazer as necessidades dos clientes da melhor maneira possível, satisfazendo a sua própria necessidade de rentabilizar o sector. O CRM é uma ferramenta que permite satisfazer e fidelizar os clientes.

É indispensável falar também do *E-Business*, que advém das mudanças na maneira como o produto é distribuído e comunicado, podendo dividir-se em *E-Marketing* e *E-Commerce*, sendo que o primeiro se centra na comunicação por via *online*, e o segundo é a distribuição por via *online*, utilizando intermediários ou não.

### 3.1.5. Envolvente Ambiental

A envolvente ambiental deve ser analisada no caso de qualquer negócio turístico mas neste negócio é particularmente relevante por se tratar de um estabelecimento de TER, numa zona rural, onde o contacto com a natureza é constante, devendo existir uma maior consciencialização para a preservação ambiental.

O Douro, região demarcada do Norte, considerada Património da Humanidade, é conhecida essencialmente pela sua grande produção de vinho e pelas vinhas que dominam a paisagem, sendo uma região repleta de flora e fauna, onde o meio rural predomina, a poluição é reduzida, muitas pessoas vivem do que produzem (modo de autossuficiência) e as condições climáticas são favoráveis a este tipo de turismo, na maior parte do ano. A envolvente ambiental é sem dúvida importante para um estabelecimento de TER pois este, quando construído de raiz ou mesmo sendo remodelado, tem de ter em atenção a natureza, a sua preservação, o meio ambiente e o ordenamento do território.

## 3.2. Envolvente Imediata

### 3.2.1. Caracterização do Sector Hoteleiro

#### 3.2.1.1. Perspetivas Gerais do Turismo em Portugal

Portugal está integrado na maior região turística do mundo, a Europa, e em 2014, de entre os países da União Europeia, era o 9º destino em dormidas de residentes no estrangeiro e receitas turísticas, e o 20º dos destinos mais competitivos no mundo segundo o Fórum Económico Mundial (Turismo de Portugal, 2015a). Nos últimos anos o país mais a ocidental da Europa tem vindo a ganhar peso no turismo, registando taxas de crescimento encorajadoras no que respeita aos principais indicadores desta atividade.

Portugal é dotado de muitos recursos ao longo da sua extensão e, como seria de esperar, são inúmeros os turistas que deles querem desfrutar. Na última década viu-se o saldo da Balança Turística aumentar para o dobro, sendo que em 2015 foi atingido o seu valor mais alto, de 7.750 Milhões de Euros, crescendo 9,5% em comparação a 2014 (Turismo de Portugal, 2016). Segundo estes dados do Turismo de Portugal, verifica-se que embora ambas as componentes da Balança Turística venham a aumentar, são as receitas que crescem significativamente mais do que as despesas.

Avaliando o estado do sector hoteleiro, podemos afirmar que este se mostra bastante esperançoso e expectante para o futuro, razões para tal são os consecutivos aumentos nos Hóspedes e nas Dormidas. Portugal é um país recetor de turismo por natureza, e como tal, ao longo dos anos registaram-se valores relativos ao mercado estrangeiro superiores aos do nacional, levando a que o mercado estrangeiro represente mais de metade das Dormidas e Hóspedes. Os Mercados Emissores que constituíam o Top 5 em 2015 eram o Reino Unido, Espanha, França, Alemanha e Brasil (Turismo de Portugal, 2016), tendência que se tem verificado nos últimos anos.

Em 2015, segundo o INE (2016b), registaram-se cerca de 53,2 Milhões de Dormidas em Portugal, mais 9,1% do que no ano anterior, e o número de Hóspedes aumentou 10,9%, na totalidade de estabelecimentos hoteleiros, salientando que estes crescimentos desaceleraram, comparado ao período homólogo de 2013/2014. A hotelaria registou cerca de 87,4% das Dormidas em 2015 (INE, 2016b), já o TER e Turismo de Habitação (TH) registaram cerca de 3% do total das Dormidas, crescendo aproximadamente 34%, relativamente a 2014. No TER, as modalidades com mais Dormidas, em 2015, foram as Casas de Campo e os Hotéis Rurais, e as zonas mais relevantes para este tipo de alojamento foram o Norte (30,2%) e o Alentejo (25,8%) (INE, 2016b). Verificou-se também o aumento de 15% dos Proveitos Totais registados nos estabelecimentos turísticos em 2015, correspondendo a cerca de 2,63 Mil Milhões de Euros, tendo o TER e TH contribuído com 60,1 Milhões (+33%) e a hotelaria com 2,4 Mil Milhões de Euros (INE, 2016b). Esta tendência de crescimento tem sido verificada nos últimos anos, demonstrando um grande potencial económico da hoteleira portuguesa.

No que respeita ao *Revenue Per Available Room* (RevPAR) dos estabelecimentos hoteleiros, este tem tido oscilações ao longo da última década, embora tenha vindo a aumentar desde 2012. Em 2014 este valor atingiu o seu máximo desde 2007, 33€, (*Turismo de Portugal*, 2015b), subindo para os 35€ em 2015 (INE, 2016b). Estes aumentos, desde 2007, sugerem uma lenta recuperação da rentabilidade dos estabelecimentos hoteleiros, como se pode verificar através do indicador Rentabilidade das Vendas (BdP, 2013, 2014), que passou a positivo desde 2012, embora diminuindo de 12,28% para 4,76%, de 2013 para 2014, salientado que o volume de negócios do TER em Portugal tem vindo a aumentar constantemente desde 2012.

Considerando a Taxa de Ocupação-Cama, também esta tem vindo a aumentar desde 2012, registando em 2015 um valor de 43,7%, aumentando 1,3p.p. face a 2014 (INE, 2016b; *Turismo de Portugal*, 2015b) demonstrando uma recuperação da procura de Portugal como destino. A Taxa de Ocupação-Cama, em 2015, na hotelaria era de 47,3% e a do TER e TH foi de 18,8%, bastante abaixo da do sector, diminuindo em 1,6% comparativamente ao ano anterior (INE, 2015c, 2016b). Estes valores mostram que no TER e TH ainda há bastante a fazer no que respeita a estratégias de desenvolvimento e comunicação de forma potencializar este tipo de turismo tão benéfico para as regiões locais e para o próprio turista. Também demonstram que embora as dormidas tenham aumentado, os quartos disponíveis aumentaram numa medida ainda maior, resultando numa diminuição da taxa de ocupação.

No que respeita à Oferta de empreendimentos turísticos, em 2015, eram cerca de 4.339 estabelecimentos, registando um aumento de 21,3%, em relação a 2014, muito maior do que o aumento que se deu de 2013 para 2014 de 7% (INE, 2015c, 2016b). Em 2015, a hotelaria correspondia a 37% da Oferta de estabelecimentos, o TER e TH a cerca de 30% e o restante corresponde ao Alojamento Local. A Oferta hoteleira aumentou cerca de 2,6% e o TER e TH 32%, em relação a 2015 (INE, 2016b). Quanto às regiões com maior oferta, o Algarve oferece maior número de estabelecimentos hoteleiros e o Norte maior número de estabelecimentos de



TER e TH, sendo de salientar que o Norte alberga a maior fatia de Oferta de empreendimentos turísticos (INE, 2016b).

No que diz respeito ao TER e TH, em 2015, estavam em funcionamento 1298 estabelecimentos, com as Casas de Campo a ter o maior peso na oferta, com mais de metade da Oferta, enquanto os Hotéis Rurais corresponderam à modalidade com menor Oferta (5,6%), com 73 unidades, que embora tenham aumentado em quantidade, diminuíram em peso (INE, 2016b). Todas as modalidades têm vindo a crescer e as regiões com maior capacidade de alojamento são o Norte, seguido do Alentejo e Centro, no entanto ainda existe mercado que deve ser estudado e correspondido.

### 3.2.1.2. Perspetivas Específicas do Turismo na região do Norte de Portugal

Neste subcapítulo será elaborada uma análise individual da Oferta, Dormidas, Hóspedes, Taxa de Ocupação, Estada Média, Proveitos e RevPar com ênfase na região Norte para o sector hoteleiro/turístico e para o TER e TH, e posteriormente para o TER e TH no Douro, pois esta é a análise mais pertinente para o tipo de projeto a ser elaborado.

É de enfatizar o facto que a partir de 2012 os dados sobre o TER começaram a ser recolhidos pelo INE, através de uma nova metodologia de inquirição, pelo que segundo consta nos documentos do Turismo de Portugal, os valores apresentados do TER pelo Turismo de Portugal, entre 2004 e 2011, não podem ser comparados com os valores do INE a partir de 2012 em alguns indicadores, e a partir de 2013 noutros indicadores.

Deste modo, os indicadores que cruzem as duas fontes serão analisados somente numa ótica simples de evolução, não comparando valores diretamente. Outra condicionante é o facto de os dados do TER e TH relativos ao Douro só existem nas estatística do INE a partir de 2013, só sendo possível comparar 2013 e 2014, nos indicadores existentes.

#### **Oferta de Empreendimentos Turísticos**

No que concerne à oferta de empreendimentos turísticos, o Norte do país é uma região com inúmeros recursos turísticos, que segundo o Turismo 2020 (2015a), são as Caves de Gaia – Vinho do Porto, Cidades Históricas (Guimarães, Braga e Viana), o Alto Douro Vinhateiro, os Parques Naturais (ex. Parque Nacional Peneda – Gerês), o Património Arqueológico (Foz Côa) e a Gastronomia e Vinhos (ex.: Vinho do Porto).

Perante tais recursos a Oferta Turística na região começa a intensificar-se e a estruturar-se de forma a responder às necessidades da procura e como já foi referido anteriormente, o Norte alberga a grande maioria da Oferta Turística em termos de estabelecimentos, em Portugal.

Observando a Tabela 1, verifica-se que a evolução do número de estabelecimentos entre 2008 e 2015 nunca foi estável. Em 2009 foi atingido o número máximo de estabelecimentos, no entanto devido à crise este número caiu, atingido o seu valor mínimo de 860 estabelecimentos em 2013. Desde 2013 que este valor tem vindo a aumentar em quantidade e em qualidade, fruto de uma grande aposta no sector na região. Ainda na Tabela 1 pode-se verificar o crescimento dos

estabelecimentos de TER e TH e de Hotelaria, podendo-se constatar que entre 2009 e 2011 o número de estabelecimentos de TER e TH era superior aos de Hotelaria, no entanto nos anos seguintes, até à atualidade, verificou-se o contrário.

Tabela 1- Evolução do Número de Estabelecimentos Turísticos no Norte

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nº Estabelecimentos	924	945	939	938	869	860	922	1098
Nº Estabelecimentos de TER* e TH	459	495	498	485	406 (310*)	322 (240*)	331 (249*)	491 (398*)
Nº Estabelecimentos da Hotelaria	465	450	441	453	463	450	478	516

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do INE (2013b; 2014b; 2015c; 2016b) e Turismo de Portugal (2013).

Segundo o INE (2016b), em 2015, o TER e TH no Norte representavam 13,7% dos estabelecimentos de todo o país, contando com 83 estabelecimentos de Agro Turismo, 238 Casas de Campo, 31 Hotéis Rurais e 46 estabelecimentos de outros tipos de TER. Estes valores por modalidade, comparando com 2014, aumentaram todos, salientando o aumento de 8 Hotéis Rurais.

Focando agora a oferta de TER e TH na NUTIII Douro, segundo dados do INE (2014a), sabe-se que em 2013 existiam 56 estabelecimentos de TER e TH, com uma capacidade de 977 indivíduos, correspondendo a 17% da oferta de estabelecimentos do Norte e a 20,5% da sua capacidade. Em 2014 o número de estabelecimentos aumentou em uma unidade, continuando a contribuir na mesma proporção para a oferta do Norte (INE, 2015b). Quanto à capacidade de alojamento, esta diminui 6%, correspondendo a menos 59 unidades, o que pode querer dizer que deixaram de existir estabelecimentos com capacidade maior, dando lugar à abertura de outros com capacidades de alojamento menor. Em 2014 os estabelecimentos de TER e TH no Douro correspondiam a mais de metade da Oferta de estabelecimentos do Douro (52,8%), valor que diminui em 1,57 p.p..

De um modo geral, analisando todos estes dados, verifica-se que o Norte cada vez mais oferece quantidade aos turistas, valorizando assim os seus recursos e potencializando as economias locais, no entanto ainda existem oportunidade de investimento a explorar.

### **Dormidas e Hóspedes de Empreendimentos Turísticos**

Analisando as dormidas e os hóspedes de empreendimento turísticos, sabe-se que o Norte de Portugal, em 2015, foi das principais regiões escolhida como destino dos turistas, com 10,47% das Dormidas em empreendimentos turísticos de Portugal e com 16,08% dos Hóspedes (INE, 2016b). Os valores absolutos das Dormidas e dos Hóspedes no total de estabelecimentos do Norte têm vindo a crescer todos os anos, tendo as Dormidas registado em 2015 uma taxa de crescimento de 13,43% e os Hóspedes 12,62%, correspondendo em valores absolutos a 7

Milhões e 3,9 Milhões, respetivamente, segundo se pode constatar na Tabela 2. Pela Tabela 2, verificamos também que os aumentos destes indicadores têm sido constantes desde 2012.

Tabela 2 – Dormidas e Hóspedes, por estabelecimentos e nacionalidades no Norte (2012-2015) em Milhares

	2012	2013	2014	2015
Dormidas Totais no Norte	4.541	5.276	6.062	7002
Dormidas TER	332	171,11	182,38	312,51
Dormidas TER por estrangeiros	n.a.	62,32	73,7	126,4
Dormidas TER por nacionais	n.a.	108,8	108,69	186,12
Hóspedes Totais no Norte	2.626	2.997	3.392	3.882,30
Hóspedes TER	161	86,04	88,04	154,67
Hóspedes TER por estrangeiros	n.a.	24,16	30,01	52
Hóspedes TER por nacionais	n.a.	61,85	58,03	102,67

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do INE

No que diz respeito ao TER e TH no Norte, as Dormidas e o número de Hóspedes têm vindo consecutivamente a aumentar, registando em 2015 um extraordinário aumento de 41,64% e 43,08%, respetivamente, contrastando com aumentos de 7% e 6% em 2014 (INE, 2016b). É de referir que no ano de 2013 se deu um decréscimo em ambos os indicadores, tal como se deu na oferta. Em 2015 alcançaram-se 312 Mil Dormidas (4,46% do total no Norte) e 158 Mil Hóspedes (3,98% do total do Norte). Os valores da proporção destes indicadores do TER e TH no total do Norte são pouco encorajadores, no entanto, têm potencial para crescer devido às tendências que atualmente começam a surgir quanto à procura desta modalidade.

Quanto à distribuição de Dormidas e Hóspedes pelas modalidades de TER no Norte, em 2015, a modalidade com mais Dormidas e Hóspedes eram as Casas de Campo com 41,64% e 38,59% respetivamente, em segundo lugar estavam os Hotéis Rurais, seguidos dos Agro Turismos (INE, 2016b)

Pode observar-se na Tabela 2 que entre 2013 e 2014 os indicadores relativos ao mercado nacional diminuíram e que os números relativos ao mercado estrangeiro aumentaram consideravelmente, no entanto, em termos absolutos, em ambos os indicadores, o mercado nacional é predominante. Através da análise destes dados é possível concluir que, a longo prazo, a procura do TER no Norte seja também maioritariamente estrangeira em vez de nacional, como é atualmente.

Fazendo um enfoque agora no TER e TH no Douro (dados disponíveis no INE), sabe-se que de 2013 para 2014 o número de Dormidas caiu em 1,8% enquanto os Hóspedes aumentaram 1,8%, valores que estarão relacionados com a variação na estada média nesse período (INE, 2014a, 2015b). Em 2014, ano mais recente de análise, constata-se que o número de Hóspedes no TER e TH no Douro correspondia a 32% do total de Hóspedes de TER e TH no Norte, enquanto as Dormidas representavam 26% do total do TER e TH no Norte (INE, 2014a, 2015b). A procura

pelo Douro, em termos de Dormidas e Hóspedes, tem vindo a aumentar ao longo dos anos e cresce, sem exceções, desde 2012, e os mercados estrangeiros que mais procuram esta região são a França, Espanha, Alemanha e Reino Unido e o Continente Americano (INE, 2011, 2012, 2013a, 2014a, 2015b).

De um modo geral, ao longo dos anos a procura pelo TER no Norte, especialmente no Douro, é cada vez maior pois é uma zona com inúmeros recursos endógenos, desde as paisagens de cortar a respiração, aos vinhos e a gastronomia, que consegue satisfazer as necessidades da procura e corresponder às suas motivações. As estatísticas apontam para um desenvolvimento e crescimento desta procura.

### **Taxa de Ocupação-Cama e Estada Média em Empreendimentos Turísticos**

Em 2015, como já foi referido anteriormente, Portugal registou uma Taxa de Ocupação-Cama de 43,7%, por sua vez, a Taxa de Ocupação-Cama no Norte foi de 36%, aumentando 2,1 p.p., estando abaixo da nacional e desacelerando em 0,8 p.p.. Através da Tabela 3, que apresenta a evolução da Taxa de Ocupação no Norte entre 2008 e 2015, segundo dados do INE (2011, 2012, 2013b, 2014b, 2015b, 2016b), verifica-se que esta não registou grandes oscilações, no entanto, é notório que esta registou o seu máximo em 2015 e mínimo em 2009 com 30,9%. A Taxa de Ocupação no Norte é relativamente baixa comparando com a nacional o que denota que devem ser feitos esforços no sentido de melhorar este indicador, nomeadamente através da captura da procura.

Tabela 3 – Taxas de Ocupação e Estada Média no Norte (2008-2018), Percentagem e Unidade

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tx. de Oc. no Norte	31,5%	30,9 %	32,4 %	32,1 %	31 %	31 %	33,9 %	36%
Tx. de Oc. da Hotelaria no Norte	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	33,8%	35,2 %	38,1 %	41,4%
Tx. de Oc. TER e TH no Norte	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	16,3 %	16,4 %	15,9%
Estada Média no Norte	1,8	1,7	1,7	1,7	1,7	1,76	1,8	1,8
Estada Média da Hotelaria no Norte	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1,7	1,78	1,8	1,8
Estada Média do TER e TH no Norte	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	2,06	2,02	2,08	2,01

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do INE.

Comparando a Taxa de Ocupação da Hotelaria e TER e TH no Norte, em 2013 e 2015, podemos verificar que a da Hotelaria é superior à taxa geral do Norte e a do TER e TH é inferior (15,9%). Observa-se que ambas aumentaram em 2014, no entanto, em 2015 Taxa de Ocupação do TER e TH diminuiu em 0,5 p.p., cuja possível razão pode ter sido um aumento da oferta superior à

procura. Em 2015, a Taxa de Ocupação do TER e TH não só esteve abaixo da taxa do Norte como da Taxa de Ocupação do TER e TH nacional em 2,9 p.p..

Considerando os valores apresentados da Taxa de Ocupação por modalidade de TER no Norte, na Tabela 4, em 2013, verifica-se que os Hotéis Rurais têm uma taxa mais elevada, de 21,4%, superior à taxa geral dos estabelecimentos de TER e TH, no entanto a taxa do Agro Turismo e Casas de Campo eram inferiores à taxa geral. Estes valores sofreram algumas alterações para 2015, nomeadamente nas modalidades de Agro Turismo e Casa de Campo, com a Taxa de Ocupação diminuir cerca de 1 p.p., já no Hotel Rural a taxa registou um aumento significativo de cerca de 5 p.p. Esta evolução dos Hotéis Rurais, demonstra que a modalidade de TER tem conquistado e capturado mais procura, tendo potencial para alcançar Taxas de Ocupação crescentes e superiores às outras modalidades nos próximos anos.

Analisando a Estada Média no Norte para o total dos estabelecimentos, entre 2008 e 2015 (Tabela 3), verificamos que esta não apresenta grandes variações, registando sempre valores entre as 1,7 e 1,8 noites. Quanto à Estada Média segundo o mercado de procura, em 2015, no Norte, segundo o INE (2016b), para os estrangeiros era de 2,37 noites e para os nacionais era de 1,80 noites, denotando que os primeiro passam mais tempo na região do que os portugueses. É de frisar que para ambos os mercados a Estada aumentou, nomeadamente em 0,25 noites para o estrangeiro e 0,28 noites para os nacionais (INE, 2015b; 2016b).

Tabela 4 – Taxas de Ocupação e Estada Média no Norte para as modalidades de TER  
Porcentagem e Unidade

	Agro Turismo	Casa de Campo	Hotel Rural	TER e TH
Taxa de Ocupação 2013	15,3%	15,3%	21,4%	16,3%
Taxa de Ocupação 2015	14%	14,3%	26%	15,9%
Estada Média 2012	1,95	2,13	1,65	2,06
Estada Média 2013	1,97	2,2	1,72	2,02
Estada Média 2014	2,04	2,32	1,71	2,08
Estada Média 2015	2,07	2,18	1,78	2,01

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do INE.

Analisando a Tabela 4 constata-se que a Estada Média do TER e TH no Norte tem vindo a aumentar, sendo sempre superior à Estada Média do Norte, no entanto, em 2015 aproximaram-se bastante, ambas sendo de 2 noites. Estes valores indicam que o turismo do Norte prende-se com visitas de curta duração, exemplo disso podem ser os fins de semana longos, as escapadelas e os turistas em passagem. Nas modalidades que compõem o TER (Tabela 4), as Casas de Campo registam o valor mais alto de Estada Média e os Hotéis Rurais o menor, tendência registada entre 2012 e 2015. Para além deste facto, no que respeita à evolução destes valores, vê-se que de um modo geral têm vindo a aumentar, excetuando uma ligeira diminuição para as Casas de Campo.

Evidenciando esta análise na zona do Douro, segundo a Tabela 5, observa-se que a Taxa de Ocupação-Cama geral dos empreendimentos turísticos tem vindo a diminuir desde 2008 atingindo o valor mínimo em 2013, crescendo em 2014 para 23,3%. No período de 2013 para 2014 a Taxa de Ocupação do TER e TH no Douro diminui 0,37 p.p. para 19,8%, no entanto, este valor foi superior à Taxa de Ocupação do TER e TH no Norte e muito semelhante à do TER e TH a nível nacional (20,4%).

Tabela 5 – Taxas de Ocupação e Estada Média no Douro (2008-2014), em Percentagem e Unidade

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Taxa de Ocupação do Douro	25 %	25,6 %	26,7 %	25,4 %	23,7 %	22,08 %	23,3 %
Taxa de Ocupação TER e TH no Douro	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	20,17 %	19,8 %
Taxa de Ocupação TER e TH no Norte	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	16,3 %	16,4 %
Estada Média do Douro	1,5	1,7	1,6	1,5	1,5	1,58	1,6
Estada Média TER e TH no Douro	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1,72	1,7
Estada Média do TER e TH no Norte	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	2,02	2,1

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do INE

No que respeita à Estada Média no total dos empreendimentos turísticos no Douro, esta foi sempre muito semelhante no decorrer dos últimos anos, registando em 2014 um dos valores mais elevados, com 1,6 dias. Contrastando com este valor, observa-se na Tabela 6 que a Estada Média do TER e TH no Douro é superior à Estada Média Global do Douro em 2013 e 2014, com valores de 1,72 e 1,70 dias, no entanto, ligeiramente inferiores à Estada Média do TER e TH no Norte.

Com estes valores, de um modo geral, verifica-se que a zona do Douro, especialmente no TER e TH estão muito associados a pequenos períodos de férias, cujas Taxas de Ocupação conseguem ser encorajadoras. Cabe aos atores do mercado na região direcionarem e desenvolverem o seu produto para o turista que pretende períodos curtos de férias ou pausas de forma a otimizar as suas Taxas de Ocupação e consequentemente outros indicadores.

### **Proveitos e RevPar dos Empreendimentos Turísticos**

Segundo dados do INE (2015b, 2016b), pode-se afirmar que os Proveitos por Aposento no Norte têm vindo a aumentar consecutivamente desde 2012, atingindo o seu valor mais elevado em 2015, de 243.562 Milhões de Euros. Para este valor contribuíram em 5,5% os Proveitos por Aposento do TER e TH e em 84,2%, os da Hotelaria. Foi em 2015 que se deu o maior aumento de Proveitos no TER.

Na Tabela 6 é possível verificar que os Proveitos Totais e por Aposento entre 2013 e 2015, no Norte para o TER e as suas modalidades. As conclusões que se podem retirar da observação da Tabela são que o TER contribui com mais percentagem de Proveitos Globais para o total de TER e TH, e que a modalidade que registou maiores Proveitos Totais, em ambos os anos, foi o Hotel Rural seguido das Casas de Campo, com 6,5 Milhões de Euros e 4,5 Milhões de Euros respetivamente. Embora de 2014 para 2015 os Proveitos de todas as modalidades tenham aumentado, no período homólogo anterior não se verificaram os mesmos crescimentos, nomeadamente, os Proveitos Totais nos Hotéis Rurais diminuíram e nas Casas de Campo e Agro Turismo aumentaram.

Tabela 6 – Proveitos Globais, Proveitos por Aposento e RevPar para o TER e TH no Norte em 2014 e 2015, Milhares de Euros e Euros

	Agro Turismo	Casa de Campo	Hotel Rural	TER	TER e TH
Proveitos 2015	3.469€	4.463€	6.492€	14.424€	18.292€
Proveitos p/ Aposento 2015	2.462€	3.983€	3.543€	10.713€	13.390€
RevPar 2015	10,90€	8,40€	18,70 €	n.a.	11,10€
Proveitos 2014	1.943 €	2.072 €	4.841 €	9.510 €	11.551 €
Proveitos p/ Aposento 2014	1.388 €	1.915 €	1.835 €	5.642 €	7.465 €
RevPar 2014	12,00 €	8,80 €	14,70 €	n.a.	10,50 €
Proveitos 2013	1.432 €	1.729 €	5.303 €	9.130 €	11.291 €
Proveitos p/ Aposento 2013	1.126 €	1.563 €	2.172 €	5.408 €	7.337 €
RevPar 2013	11,10 €	8,30 €	17,20 €	n.a.	11,00 €

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do INE.

Quanto à análise do RevPar, este resultado só é possível ser analisado em 2013 e 2015 para a Hotelaria e TER e TH do Norte. Assim, verifica-se que no Norte, deu-se uma ligeira diminuição do RevPar do TER e TH de 2013 para 2014, recuperando em 2015 para os 11,10€. Este valor quando comparado com a Hotelaria no Norte (32,10€) é bastante baixo, segundo valores do INE (2016b), deduzindo-se que parte dos esforços para que este valor aumente passa pelo estímulo e relançamento da Taxa de Ocupação e por uma possível revisão dos preços praticados.

Quanto ao RevPar em 2015 para a modalidade TER (Tabela 6), pode observar-se que este é superior nos Hotéis Rurais (18,70€) que são conhecidos por praticar preços superiores às outras modalidades, e o mais baixo é das Casas de Campo (8,40€). Comparando o indicador entre 2014 e 2015 é possível afirmar que, tal como nos proveitos, o RevPar dos Hotéis Rurais aumentou, enquanto o das outras modalidades diminuiu. A causa destas variações possivelmente foi o grande aumento de oferta de Agro Turismo e Casas de Campo que não tiveram a procura esperada.

Por fim, analisando a Tabela 7 que evidencia os Proveitos por Aposento no Douro, podemos verificar que têm vindo a aumentar todos os anos, exceto em 2012 que registou um decréscimo de 16%, crescendo uns incríveis 36% no ano seguinte.

Tabela 7 – Proveitos por Aposento no Douro para o Total das Atividades Hoteleiras e para o TER e TH (2008 – 2014) Milhares de Euros

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Proveitos por Aposento Douro	n.a.	8.246€	8.334€	8.467€	7.098€	9.862€	10.706€
Proveitos por Aposento TER e TH Douro	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	2.503€	2.736€
Proveitos por Aposento TER e TH Norte	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	7.337€	7.465€

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do INE.

No ano de 2014, para os Proveitos por Aposento do TER e TH no Douro, registaram-se os valores mais altos, com 2,7 Milhões de Euros, que contribuíram com 36,7% para o total de TER e TH do Norte e com 26% para o total do Douro. Ambas as contribuições cresceram devendo-se, provavelmente, ao aumento de 9% dos Proveitos por Aposento do TER e TH no Douro de 2013 para 2014, mais significativos do que nos estabelecimentos do Douro e Ter e TH no Norte.

De um modo geral, a região do Norte e Douro têm grande potencial no que respeita aos proveitos das atividades hoteleiras, especialmente no TER cujos valores tendem a aumentar no futuro, provavelmente por via de aumento da Taxa de Ocupação. Por sua vez, é imperativo tomar medidas de forma a aumentar o RevPar do TER e TH no Norte.

### 3.2.2. Análise da Concorrência

Nesta secção pretende-se identificar os estabelecimentos com quem possivelmente este Hotel Rural irá competir diretamente e aferir todas as suas características, analisando como estes se posicionam no mercado e competem.

Ao definir os concorrentes deste negócio deve-se considerar que os turistas que visitam o Douro escolhem alojamentos o mais perto possível do rio, e que existe boa acessibilidade entre municípios. Assim, faz todo o sentido incluir na concorrência estabelecimentos que façam parte dos municípios Mesão Frio, Peso da Régua, Lamego, Tabuaço, Sabrosa e Alijó e que sejam Hotéis Rurais ou outros estabelecimentos de TER com características muito semelhantes aos Hotéis Rurais.

Deste modo, identificaram-se como concorrentes: Quinta do Vallado Wine Hotel, The Wine House Hotel – Quinta da Pacheca, Hotel Rural Quinta do Pégo, Quinta de Casaldronho – Winery House, Casa das Pipas, Quinta Nova Luxury Winery House, Hotel Rural Quinta do Silval e Casa da Quinta de Merouço. Na pesquisa dos concorrentes verificou-se que no concelho de Mesão Frio não existe nenhum Hotel Rural<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> No Município de Alijó existe um Hotel Rural, nomeadamente o Hotel Rural Quinta no Silval, no entanto, não será considerado na Análise da Concorrência pois o estabelecimento encontra-se para venda e a intenção para este projeto é adquiri-lo, sendo que deste modo deixa de ser concorrência.



As Tabelas 8 e 9 apresentam a descrição pormenorizada de cada um dos concorrentes, tendo em atenção fatores caracterizadores como a localização, tipo de alojamento, dimensão, preço, serviços oferecidos, presença *online* e apreciação geral dos hóspedes. No Apêndice IV – Descrição dos Concorrentes encontram-se pormenorizadas todas as características da concorrência que permitiram elaborar as tabelas seguintes.

Tabela 8 - Análise da Concorrência por Fatores de Diferenciação

Estabelecimento	Localização	Tipo de Alojamento	Dimensão	Preço Médio
Quinta do Vallado Wine Hotel	Vilarinho dos Freires, Peso da Régua	Hotel Rural	13 quartos: Suite Superior Standard	Anual: 161€ Suite: 178€, Superior: 161€, Standard: 145€.
The Wine House Hotel – Quinta da Pacheca	Cambres, Lamego	Hotel Rural	15 quartos: Twin Standard Duplo Standard Duplo Superior	Anual: 136,7€, Superior: 150€, Standard: 130€
Hotel Rural Quinta do Pégo	Valença do Douro, Tabuaço	Hotel Rural	10 quartos: Twins	Anual: 155€
Quinta de Casaldronho – Winery House	Valdigem, Lamego	Hotel Rural	20 quartos: Duplos Suites	Anual: 142€, Suite: 165€, Duplo: 119€
Casa das Pipas	Celeirós, Sabrosa	Agro Turismo	12 quartos: Superiores Standard	Anual: 122,4€, Superior: 135€, Standard: 110€
Quinta Nova Luxury Winery Hotel	Covas do Douro, Sabrosa	Hotel Rural	11 quartos: Terrace e Premium	Anual: 168€ Terrace: 148€, Premium: 187€
Casa da Quinta de Merouço	Cota, Alijó	Casa de Campo	12 quartos: Duplos	Anual: 188€.

Fonte: Elaboração Própria<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Tabela elaborada com dados adquiridos nos *websites* dos estabelecimentos e na Booking, entre o dia 10 e 11 de Junho 2016 e no documento “*Levantamento e Estudo de Requalificação dos Hotéis Rurais e Adequação ao Perfil “Hotel Rural” da AHRP (2015b).*”

Tabela 9 - Análise da Concorrência por Fatores de Diferenciação (Continuação)

Estabelecimento	Serviços Oferecidos	Apreciação dos Hóspedes (máximo 10)
Quinta do Vallado Wine Hotel	Programas de passeios pedestres, de bicicleta, de barco e de jipe; sessões de pesca no rio; piqueniques campestres; aulas de cozinha tradicional; provas de vinho; visita à adega e caves; e cursos de iniciação à prova.	9,4
The Wine House Hotel – Quinta da Pacheca	Provas explicadas e cursos de vinhos; <i>wine shop</i> ; <i>workshops</i> de cozinha; e turismo 'à la carte', incluindo passeios de barco, de comboio, de helicóptero ou pedestres, massagens, ténis de mesa, aluguer de bicicleta, caminhadas e aulas de ioga.	9,2
Hotel Rural Quinta do Pégo	Passeios em barco Rabelo; passeios de comboio; passeios todo-o-terreno; visitas a quintas da região; visitas a miradouros e provas de vinho.	9,3
Quinta de Casaldronho – Winery House	Produção e prova de vinho; pacotes temáticos que envolvem estadia e atividades que vão desde as vindimas, passeios de barco pelo Douro, roteiro cultural de visitas ao património e o pacote romântico. Serviço de eventos.	8,4
Casa das Pipas	Provas de vinhos; visitas guiadas à adega, caves e vinha; cursos vînicos; atividades como a participação nas tarefas vinícolas e na Vindima, passeios de barco, passeios pedestres, percursos de BTT e visita a aldeias vinhateiras.	8,8
Quinta Nova Luxury Winery Hotel	Provas de vinho com participação de enólogos; atividades de época; visita guiada às instalações; degustação de produtos regionais; cursos de vinho; participação na vindima; piqueniques; passeios pela região ou pelos circuitos pedestres da quinta; passeios de comboio, barco e helicóptero; tours históricos; passeios de jipe; Spa móvel e Golf.	9
Casa da Quinta de Merouço	Visita às Vilas da região, através de percursos temáticos previamente definidos, rotas e passeios turísticos, previamente definidos, <i>wedding picnic / cocktail river party</i> max 50 pax, atividades agrícolas anuais: apanha da azeitona, colher da fruta, vindimas, cenário para campanhas, filmagens de novelas, fotografia, apresentação de produtos, vinhos e outros, canoagem, <i>wakeboard</i> , passeios pedestres, passeios de barco, passeios de BTT, provas de Vinho, festas e pesca.	8,9

Fonte: Elaboração Própria<sup>3</sup>

Com auxílio das Tabelas 8 e 9, pode concluir-se que a grande maioria dos concorrentes são hotéis rurais, que o número médio de quartos é de aproximadamente 13 e a grande maioria dos estabelecimentos tem quartos *standard* e superiores, no entanto, dois dos concorrentes têm suites. Todos os estabelecimentos oferecem atividades ligadas ao vinho como provas, degustações, participação em atividades de produção de vinho, e passeios turísticos de barco,

<sup>3</sup> Tabela elaborada com dados patentes nos *websites* dos estabelecimentos e na Booking entre o dia 10 e 11 de Junho.

comboio ou a pé, tal como atividades mais radicais de contacto com a natureza. Os três elementos transversais à oferta de atividades são o vinho, a gastronomia e a natureza.

Quanto aos preços anuais médios do conjunto dos concorrentes, estes variam entre 122€ e 168€, avaliando à parte o preço médio anual da casa de campo que é de 180,50€. O preço médio conjunto de todos os concorrentes na época alta é de 165€ e da época baixa é de 136,58€, já o anual é de 152,26€. Os concorrentes que praticam preços médios anuais mais altos são as Casas da Quinta de Merouço e a Quinta Nova Luxury Winery Hotel, contrastando com a Casa das Pipas e o The Wine House Hotel - Quinta da Pacheca que praticam os preços médios anuais mais baixos. Os quartos *standard* na globalidade dos concorrentes têm um preço médio anual de 142€ e os Superiores de 160€, já as suites rondam os 162€.

Todos os concorrentes atualmente possuem página de Facebook e têm uma presença forte em *sites* de reserva online. Na Booking, onde os clientes revelam a sua experiência através de comentários e atribuem uma pontuação à estadia, verifica-se que as pontuações são muito semelhantes e extremamente altas, muito perto do máximo. A média de pontuações é de 9 (em 10), e os concorrentes melhores classificados pelos seus clientes são a Quinta do Vallado, o Hotel Rural Quinta do Pego e o The Wine Hotel – Quinta da Pacheca, com pontuações de 9,4, 9,3 e 9,2, respetivamente. Os estabelecimentos com pontuações mais baixas, no entanto elevadas considerando a escala, são a Quinta de Casaldronho – Winery House, com 8,4, e a Casa das Pipas com 8,8 de avaliação. Estas pontuações mostram que a grande maioria dos hóspedes que dormiu nos estabelecimentos, e que comentou na Booking, tiveram ótimas experiências denotando um serviço muito bom por parte dos concorrentes.

De um modo geral, os concorrentes com que este negócio se deparará são fortes, oferecem grande variedade de atividades, a preço semelhantes, ainda que com algumas diferenças, e as experiências que proporcionam aos clientes recebem feedback muito positivo. Os dois fatores que fazem alguma diferenciação entre a concorrência são os preços praticados por tipo de quarto e as atividades.

### 3.2.3. Modelo das 5 Forças de Porter

No âmbito de um plano de negócios é essencial desenvolver uma análise da intensidade competitiva da indústria em que nos pretendemos inserir, para tal é utilizado o Modelo das 5 Forças de Porter. Essas cinco forças são: a ameaça de novos entrantes no mercado; ameaça dos produtos substitutos; a rivalidade entre os concorrentes existentes; o poder negocial dos fornecedores; e o poder negocial dos clientes. Quanto mais intensas estas forças forem, maior o nível de competição entre as empresas nessa indústria.

#### 3.2.3.1. Ameaças de Novos Entrantes

Esta ameaça está diretamente relacionada com o nível de barreiras à entrada na indústria, que quanto mais altas forem, menor será esta ameaça. Considerando o TER, é notório que este mercado ainda não está numa fase de maturidade mas sim em crescimento, estado que possibilita a entrada de novos *players*. No entanto existem barreiras medianamente elevadas

como os investimentos associados aos custos de aquisição e construção ou reabilitação do imóvel que podem ser elevados, dependendo da magnitude do projeto e das suas características; as políticas e regulamentações governamentais que de certo modo condicionam a entrada no sector devido à complexidade regulamentar e aos processos morosos de licenciamento; e as vantagens de custo independentes da escala, que se traduzem nas vantagens que os concorrentes atuais possuem, por já estarem implementados no mercado e terem o *know-how* necessário.

De um modo geral, as barreiras à entrada verificam-se medianamente elevadas e a ameaça de novas entradas acaba por ser ligeiramente baixa embora deva ser tido em conta um possível aumento de estabelecimentos de TER no Norte e Douro nos próximos anos.

#### 3.2.3.2. Ameaça dos Produtos Substitutos

Os produtos substitutos são aqueles produtos que desempenham a mesma função e satisfazem as mesmas necessidades, ou semelhantes, que outro produto existente, através de meios diferentes e por norma a um preço aliciante, estando esta ameaça associada à relação performance/preço que os substitutos oferecem.

No contexto do mercado em que este negócio se pretende inserir, os produtos substitutos têm de satisfazer a necessidade de alojamento em espaço rural, com foco na natureza e experiências ar livre e oferecer uma relação preço/benefícios alta. Considerando que os preços praticados pelo TER, especialmente nos Hotéis Rurais, são ligeiramente mais elevados do que os praticados na hotelaria em geral e outros estabelecimentos, podemos enumerar como produtos substitutos do negócio a hotelaria, as pousadas, pensões, *guest houses*, casas ou apartamentos para troca ou aluguer e parques de campismo, que se situem em espaço rural.

Em 2014, nos municípios do Douro que rodeiam a localização do negócio existiam 16 estabelecimentos de hotelaria, 11 de alojamento local e cerca de 10 de turismo de habitação, e embora a taxa de ocupação seja maior nos estabelecimentos de hotelaria e inferior para os alojamentos locais, em comparação ao TER, esta ameaça é média. É média pois quem procura o TER procura serviços personalizados, com uma maior qualidade e não procura só alojamento mas também as experiências, o ambiente e o sentimento de pertença à natureza que os outros tipos de alojamento não proporcionam na totalidade.

#### 3.2.3.3. Rivalidade

De acordo com a legislação, no TER existem três modalidades de estabelecimentos, nomeadamente o Agro Turismo, as Casas de Campo e os Hotéis Rurais. Estas modalidades, mais o Turismo de Habitação, são concorrentes diretas umas das outras e a ameaça da sua rivalidade será maior quanto maior for o número de *players* no mercado, mais lento for o crescimento da indústria, maior a estrutura de custos e menor for a diferenciação do produto ou serviço.

Sabe-se que o Norte, em 2015, albergava a maioria dos estabelecimentos de TER e TH e o Douro era a NUT III do Norte na segunda posição em termos de oferta em 2014, com 55 estabelecimentos, sendo que nos municípios limítrofes ao do negócio proposto existia um total aproximado de 25 unidades, quase metade da oferta do Douro.

Deste modo, numa região rural e num país em que o TER está numa fase de crescimento e ainda não é predominante, a concentração de concorrentes e a sua diferenciação na região em questão é considerada elevada, podendo alguns dos concorrentes caracterizarem-se como *players* dominantes, com quotas de mercado mais elevadas do que outros. Quanto aos custos, neste tipo de empreendimentos, tendem a ser menores pois o ambiente de trabalho é mais familiar, em alguns casos o imóvel é de família ou próprio, o que pode significar uma estrutura de custos não muito pesada, dependendo do caso específico da oferta.

Por sua vez, o crescimento desta indústria na região é considerado lento e a diferenciação de produto entre concorrentes não muito acentuada, e estes dois fatores conjugados culminam num aumento da rivalidade pois todos querem crescer, aumentar a sua receita e irão apostar os seus esforços em comunicação marketing através de campanhas para atração de procura.

Assim, a ameaça da rivalidade no TER é bastante elevada devido à concentração e diferenciação de concorrentes, à fraca diferenciação de produto/serviço - por isso, fácil de imitar, à estrutura de custos tendencialmente média a reduzida, e ao crescimento lento da indústria.

#### 3.2.3.4. Poder Negocial dos Fornecedores

Os fornecedores são um fator de competitividade vertical que tem muita influência em qualquer atividade a nível de rentabilidade, podendo tomar decisões prejudiciais ao comprador a nível da qualidade, preços e prazos de entrega dos produtos/serviços fornecidos quando possuem elevado poder negocial.

Numa unidade de TER, os principais fornecedores serão então de mercadorias de consumo rápido como comidas e bebidas, fornecedores de serviços administrativos (contabilidade, software, seguros, comunicação, etc.), fornecedores de eletricidade, água e gás, prestadores de serviços (atividades no estabelecimento), serviços de manutenção do estabelecimento, lavandaria e limpezas. Analisando este tipo de fornecedores para um estabelecimento de TER no Douro, verifica-se que estes existem em número consideravelmente elevado devido à proximidade a cidades e à polivalência profissional dos habitantes das regiões, o que se traduz em custos de mudança de fornecedores relativamente baixos (à exceção da água que continua a ser fornecida por um único fornecedor e de algumas atividades de lazer), sendo que os produtos e serviços por estes oferecidos apresentam pouca diferenciação. Neste tipo de indústria, não será uma ameaça a possibilidade de integração verticalmente a jusante, no entanto é de ter em conta a possibilidade de o fornecedor ser o mesmo para a grande maioria dos concorrentes.

Pode-se assim concluir que o poder negocial dos fornecedores para o TER é baixo, pois no mercado existe uma grande variedade de oferta para a generalidade das necessidades dos

estabelecimentos, sendo que para a maioria dos fornecedores, o TER constitui um importante cliente.

### 3.2.2.5. Poder Negocial dos Clientes

O cliente é sem dúvida um dos elementos mais importantes para determinar a atratividade e competitividade de uma indústria. Os clientes podem constituir uma ameaça pois podem forçar as empresas a baixar os preços, exigirem mais qualidade e quantidade e, em casos extremos, pôr os concorrentes a batalhar uns contra os outros quando possuem poder negocial.

O cliente de TER tem vindo a aumentar nos últimos anos e é um cliente disposto a pagar mais pela procura de qualidade, experiências personalizadas, contacto com a natureza, património, gastronomia e vinhos. Cada vez são mais as pessoas que procuram este tipo de turismo, especialmente por fins de semana longos, escapadinhas da vida urbana ou até de passagem pelo Norte de Portugal, e estão dispostas a pagar acima da média por tal. No entanto, o primordial para estes é a qualidade oferecida ao preço certo e, hoje em dia, há mais informação e estes são cada vez mais exigentes e críticos. Quanto à oferta disponível para este cliente, embora com características de base semelhantes, existem várias modalidades de estabelecimentos, e de certo modo, cada estabelecimento oferece experiências e atividades com pormenores diferentes e adaptados ao cliente que recebe.

No entanto, não sendo o consumo de turismo uma atividade essencial à vida dos indivíduos e sendo as dormidas, num estabelecimento destes, o *core* do negócio, os clientes acabam por ter algum poder pois, embora a oferta seja diferenciada, minimalista e personalizada, os clientes não têm nenhum grau de dependência do mesmo, têm baixos custos de mudança e é deles que os estabelecimentos dependem para terem rentabilidade.

O poder dos clientes torna-se difícil de precisar pois o cliente tipo destes estabelecimentos não é tão sensível ao preço quanto o cliente tipo da hotelaria, no entanto, com a variada oferta que vai aparecendo e com preços diferenciados, para o hóspede é muito fácil escolher um estabelecimento em detrimento de outro.

É também relevante considerar os operadores turísticos, as agências de viagens e os *sítes* de reservas que negociam preços diretamente com os hotéis e são considerados clientes também. Estes clientes, por onde são feitas a grande maioria das reservas, têm o poder de pressionar o hotel de forma a garantir preços mais favoráveis e comissões mais elevadas, e como existe uma relação de dependência entre o hotel e os intermediários devido ao seu peso nas vendas, estes possuem poder médio/alto.

Concluindo, através da junção de todas as forças que Michael Porter considera essenciais analisar, verifica-se que a atratividade deste setor é média, informações que se podem confirmar através da análise de alguns indicadores de rentabilidade do sector, CAE 55202 – Turismo em Espaço Rural, nomeadamente a ROE, a ROA, Rentabilidade das Vendas e o Valor Acrescentado Bruto (VAB) em Percentagem da Produção, constantes no Quadro do Sector da Central de Balanços do BdP (2015). Analisando estes indicadores do sector em 2014, verifica-se que o ROE

era de -10,16%, fruto de um Resultado Operacional agregado negativo, o ROA era de 0,07%, a Rentabilidade das Vendas era de 4,76%, e o VAB em percentagem do Volume de Negócios era de 31,79%. Os indicadores de rentabilidade mostram-se fracos e desencorajadores, no entanto, a Rentabilidade das Vendas e o VAB em percentagem da produção demonstram que o sector tem potencial para criar riqueza, culminando então num sector de atratividade média.

#### 3.2.4. Análise SWOT

A análise SWOT possibilita obter uma visão geral de todas as forças que influenciam o negócio, considerando o meio externo e interno. Esta análise dá-nos a posição geral competitiva da empresa e o panorama com que esta se vai deparar ao entrar no mercado, facilitando a retirada de conclusões sobre como aproveitar as oportunidades de mercado ainda por explorar e como controlar e eliminar as ameaças que podem pôr em risco o negócio. Conhecer os nossos pontos fortes e os fracos oferece-nos ferramentas para delinear a estratégia que nos diferenciara da concorrência e possivelmente fazer-nos destacar no mercado. No Apêndice III - Análise SWOT Sistémica encontra-se a Análise SWOT sistémica onde é possível verificar como o meio interno pode agir com o meio externo.

##### **Strengths – Pontos Fortes**

Localização privilegiada: O hotel terá local físico na NUT III Douro, no Alto Douro Vinhateiro, por entre paisagens esplendidas que contemplam o Rio, a Vinha e espaços Agrícolas. Esta zona diferencia-se do resto de Portugal pela paisagem, história, património, cultura vínica e pelas pessoas com o seu carácter e personalidade amável e hospitaleiro. A localização pretende ligar os hóspedes à cultura tradicional de Portugal e à natureza, oferecendo-lhe com qualidade os meios para disfrutar de estadias em espaços que lhe trarão aventura, descanso, tranquilidade e beleza. Nesta localização, o hóspede encontra uma grande variedade de atrações turísticas que possibilitarão uma estadia e experiência únicas e memoráveis.

Estadias personalizadas: O hotel irá apostar em estadias personalizadas, desenvolvendo pacotes temáticos onde os turistas podem, no momento da reserva, definir os seus gostos/interesses e as atividades que desejam fazer, de forma a construir assim o seu itinerário com as atividades melhores adequadas às suas motivações e expectativas. Pretende-se ainda construir uma base de dados que possibilitará ao hotel ter informação vital para satisfazer as necessidades dos hóspedes e surpreende-los durante as suas estadias.

Ambiente familiar e hospitaleiro: O turismo rural prima acima de tudo pelo seu carácter familiar e muito hospitaleiro onde existe convívio e grande contacto entre os anfitriões e os hóspedes. Este ambiente será sempre uma prioridade durante a estadia dos clientes, para que estes possam participar nas atividades do dia-a-dia da quinta e do hotel, tendo diretamente contacto com as operações e os trabalhadores, e onde a qualidade, atenção, detalhe e o fator surpresa estarão sempre presentes.

Recursos turísticos: Os recursos turísticos deste estabelecimento que passam pela paisagem, o rio, as vinhas, os socalcos, o pomar, a fruta, os produtos alimentares cultivados, a gastronomia,

o clima, o património envolvente, a natureza, a tradição que paira no ar, na vida e nas memórias das pessoas. São estes recursos turísticos únicos que tornam a experiência neste estabelecimento algo diferenciador, único e um negócio com potencial.

Relação qualidade-preço: Os preços neste tipo de estabelecimentos são relativamente altos, comparando com a hotelaria de categoria semelhante em cidades e outras localidades, mas será praticado um preço com base na concorrência que estará em conformidade com a qualidade e serviços oferecidos. Hoje em dia o cliente é muito crítico e deseja pagar um preço justo e equilibrado pelo que recebe em troca, e quanto maior a qualidade do serviço e da experiência proporcionada, menos será a sensibilidade destes ao preço. Assim, o estabelecimento fará os possíveis para oferecer uma estadia de qualidade, personalizada e excecional, ao melhor preço possível.

Marca Douro: O Douro é uma região bastante conhecida a nível internacional especialmente pela sua produção de vinhos conceituados e com grande notoriedade.

### **Weaknesses – Pontos Fracos**

Inexistência de reconhecimento da marca do estabelecimento: Este negócio será um novo nome no mercado, ou seja, sem reconhecimento nenhum por parte dos hóspedes atuais e potenciais.

Sem associação a nenhuma cadeia hoteleira: Não estando associado a nenhuma cadeia hoteleira pode ser difícil penetrar o mercado o que exigirá grandes esforços por parte dos promotores.

Necessidade de recorrer a crédito: De forma a minimizar custos de implementação sempre foi intenção dos promotores adquirir um imóvel pronto para atividade, no entanto, tal decisão incorre em elevados fluxos de capital que os promotores do projeto não têm, deste modo, será necessário recorrer a financiamento, que devido ao montante elevado terá encargos mensais consideráveis.

Sem contacto direto com o Rio Douro: Embora a localização do hotel seja privilegiada, com vista para o Rio Pinhão, no meio de inúmeras vinhas, este não tem vista para o Rio Douro, estando a cerca de 9Km de Pinhão.

### **Opportunities – Oportunidades**

Fraca existência de Hotéis Rurais na zona do Douro: Segundo a pesquisa da concorrência realizada, pode verificar-se que são poucos os Hotéis Rurais existentes, na região os estabelecimentos que predominam são as Casas de Campo. Considerando que os Hotéis Rurais têm características consideravelmente diferentes das Casas de Campo, esta é sem dúvida uma oportunidade a explorar.

Crescente fluxo de turistas para Portugal e para o Norte: Como foi visível na análise do mercado, Portugal tem crescido como destino internacional cuja qualidade do turismo e estabelecimentos é elevada. O Norte por sua vez também tem registado um aumento da procura nos últimos anos.



Crescente procura do Turismo de Natureza, Gastronomia e Vinhos, Touring Cultural e Paisagístico, Saúde e Bem-estar: Hoje em dia as pessoas procuram novas experiências que fogem ao tradicional Sol e Praia, surgindo novos padrões de consumo e motivações que instigam a procura de destinos que ofereçam experiências diversificadas e com elevado grau de autenticidade e qualidade ambiental.

Crescente procura de TER: Pelas estatísticas escrutinadas na análise de mercado é possível observar uma crescente procura do TER, uma necessidade de estabelecimentos que transmitam um ambiente de tranquilidade e relaxamento que se aliam a experiências diferentes e diversificadas que possibilitam conhecer culturas e tradições.

Aumento da procura de fins de semana longos e escapadinhas: Hoje em dia muitas pessoas preferem não marcar as férias todas num único período ou então usufruí-las em locais e estabelecimentos diferentes, facto que cria novos padrões de consumo que levam à procura de fins de semana longos ou às escapadinhas durante o ano. Este tipo de estadias, por norma curtas, de mais ou menos 2 a 3 noites, é o típico dos Turismos Rurais, e deve ser aproveitada e explorada.

Riqueza e diversidade de património e atividades: A zona do Douro, embora tendencialmente envelhecida, tem muita história, tradição e cultura, sendo cada vez mais dinamizadas infraestruturas turísticas de apoio para a sua exploração. Esta localização prima pela sua autenticidade e riqueza patrimonial e cultural.

Aumento do consumo privado: Segundo dados patentes na análise da força económica foi possível ver um aumento do consumo privado das famílias portuguesas.

Sazonalidade: A sazonalidade nesta zona é inferior à Média Nacional, o que se torna numa oportunidade pois podem ser definidos novos produtos e maneiras de aproveitar uma sazonalidade menos acentuada.

Crescente incerteza e instabilidade política em países Europeus na zona mais oriental: Nos últimos tempos temos assistido a uma maior instabilidade política na zona oriental do globo o que afeta o turismo perto dessas zonas, levando os turistas a preferir locais mais seguros para passar férias, tal como Portugal.

Crescente mão-de-obra especializada: A região Norte tem apostado cada vez mais na qualificação dos jovens a nível superior, embora a mão-de-obra com mais idade prima pela experiência, a mão-de-obra mais jovens tem cada vez mais competências de nível superior e específicas da atividade.

### **Threats – Ameaças**

Aumento da qualidade dos estabelecimentos de TER mais recentes: Os *players* que entraram no mercado pelo menos nos últimos 5 anos primam pela sua grande qualidade e hoje já se inserem no mercado com alguma notoriedade e têm um leque de boas experiências

proporcionadas aos clientes, como foi possível verificar na análise da concorrência. Estes fatores põem uma grande pressão no negócio pois existe uma necessidade de superar a concorrência.

Facilidade média de entrada para novos concorrentes: Um estabelecimento de TER não tem custos fixos e iniciais tão elevados como a hotelaria tradicional, e considerando o aumento da procura deste tipo de turismo, a sua oferta também pode aumentar, acrescendo assim a rivalidade no setor.

Perda de competitividade em relação a outros destinos: Facilmente este destino pode perder a sua competitividade em relação a outros destinos portugueses que continuam a ser favoritos, nomeadamente os de praia que na época alta continuam a captar mais turistas do que as regiões interiores do Norte e a praticar preços mais aliciantes.

Grande oferta de estabelecimentos no Norte: O facto de o Norte ter a maior oferta de estabelecimento hoteleiros pode pôr em risco a sustentabilidade do negócio, no entanto, este deve apostar a cem por cento na sua diferenciação e qualidade.

Envelhecimento da população nas zonas rurais: Nas zonas rurais o envelhecimento da população é uma realidade, embora nos últimos anos se veja a escolha do meio rural para viver em detrimento do meio urbano, este facto ainda está muito ausente nestas regiões e pode demover os turistas de se hospedarem numa zona caracteristicamente envelhecida.

Necessidade de pagar Imposto Municipal sobre Transmissões Onerosas (IMT): O tipo de estabelecimento a implementar, segundo o código do IMT, poderia ter isenção de pagamento, no entanto como o município de Alijó teve problemas financeiros, teve de aumentar toda a sua carga fiscal para o máximo, daí este estabelecimento não ter isenção do mesmo e ser necessário pagar 5% do valor do imóvel a comprar.

## 4. Desenvolvimento da Estratégia

Neste Capítulo será definido o processo de desenvolvimento estratégico do negócio, que terá em consideração a missão, a visão e os objetivos que o definem e que possibilitam a formulação das estratégias e do modelo de negócio através do qual o estabelecimento será gerido e atingirá o sucesso.

### 4.1. Missão

A Missão do Hotel Rural Gold VineYard, de 4 estrelas, é garantir ao cliente o melhor do mundo rural, proporcionando-lhe uma estadia confortável, única e memorável, aliada a um serviço personalizado e intimista, com experiências que remetem para a autenticidade, tradição, cultura e história do Alto Douro Vinhateiro. O hotel irá apostar em recursos humanos qualificados e adequados e na exploração dos recursos endógenos na área circundante, com vista a proporcionar um impacto significativo na esfera económica e social da mesma.

### 4.2. Visão

A Visão que guia o Hotel Rural Gold VineYard para o futuro é a ambição de querer ser um Hotel Rural de 4 estrelas de referência no Douro, que se destaca dos demais pela sua qualidade e elegância, pela hospitalidade com que recebe os seus hóspedes e lhes proporciona um serviço altamente personalizado e único.

### 4.3. Objetivos do Negócio

- Ganhar 3 prémios de notoriedade a nível nacional e internacional.
- Atingir uma pontuação superior a 9 na Booking.
- Alcançar elevados níveis de satisfação dos clientes.
- Fazer retenção de pelo menos 20% dos clientes, anualmente.
- Atingir taxas de ocupação de pelo menos 80%, em época alta, no 3 ano de funcionamento.
- Alcançar o ano cruzeiro em 2022, com taxas de ocupação de 60%.
- Conseguir aumentar os proveitos totais em pelo menos 10%, todos os anos.
- Alcançar uma autonomia financeira de 40% no oitavo ano de funcionamento.
- Aumentar o RevPar todos os anos.
- Garantir Liquidez Corrente superior a 1.
- Atingir um Rácio *Debt-to-Assets* aceitável em 2022.
- Conseguir garantir um ROI crescente todos os anos.

### 4.4. Estratégia STP – Critérios de segmentação, escolha do alvo (target) e Posicionamento

As decisões estratégicas fundamentais em Marketing passam por definir quais os segmentos de mercado, para qual(is) desses segmentos a oferta se vai direccionar, e qual o posicionamento do negócio, ou seja como queremos ser vistos pelos nossos clientes.

#### 4.4.1. Critério de Segmentação

Os critérios de segmentação que se seguem forma definidos com base nos dados adquiridos do “Perfil do Turista do Território Douro Alliance 2013” (Douro Alliance, 2013) e nas Entrevistas Exploratórias.

##### **Critérios Demográficos**

Idades: <25; 25 – 40; 40 – 65;> 65

Habilitações Literárias: Ensino Básico; Ensino Secundário ou Profissional; Ensino Superior

Atividade Profissional: Sector Terciário; Estudante; Reformado, Desempregado

##### **Critérios Geográficos**

País de Residência: Portugal; Alemanha; França; Espanha; Reino Unido; Estados Unidos da América (EUA); Holanda; Bélgica; Suíça; Países do Leste Europeu, Outros.

##### **Critérios Psicológicos**

Motivação Principal: Negócios; Férias; Lazer e Recreio; Visitar Amigos e Familiares; Eventos Culturais/Desportivos; Natureza/Paisagem.

Rendimento Mensal: <999€; 1000 – 1999€; 2000€ - 2999€; 3000 – 3999€,> 4000€

##### **Critérios Comportamentais**

Gastos Diários: <49; 50 – 99€; 100 – 199€; 200 – 2249€; 250 – 299€,> 300€

Organização da Visita: Empresa; Agência/Operador; *Email*; *Internet*; Telefone; Família/Amigos

Duração da Estada: 1 Noite, 2 – 3 Noites; 4 – 7 Noites;> 7 Noites

Acompanhantes: Sozinho; Cónjuge/Companheiro(a); Sócio/Colega de Trabalho; Família com Menores; Grupo de Amigos

Meios de Transportes Utilizados no Território: Carro Próprio; Comboio; Carro Alugado; Carros de Familiares/Amigos; Táxi.

Comportamento Transversal a Todos os Segmentos: procuram um serviço de qualidade que os permita desfrutar de momentos de tranquilidade e divertimento, aliados ao mundo rural e à sua tradição cultural, gastronómica e patrimonial, e à natureza e paisagens diferentes e apaixonantes que o compõem.

#### 4.4.2. Segmento-alvo

Considerando a segmentação acima realizada, é possível afirmar que o segmento-alvo do Hotel Rural Gold VineYard será constituído por indivíduos com idades compreendidas entre os 25 e os 65 anos, com o ensino superior ou secundário, que trabalhem na sua maioria no sector terciário ou sejam reformados e que sejam provenientes de Portugal, E.U.A, França, Espanha, Holanda, Alemanha, Bélgica, Suíça e Países do Leste Europeu. Segundo apurado nas entrevistas

exploratórias, o número de jovens que procura estes estabelecimentos é cada vez mais expressivo, e são cada vez mais diversificadas as nacionalidades dos clientes.

Este segmento-alvo tem como principais motivações Férias e Lazer/Recreio, o seu rendimento mensal situa-se entre os 1000€ e os 2999€, e pratica uma média de gastos diários entre os 100€ e 200€. Estes indivíduos organizam a sua viagem maioritariamente pela *internet*, ou por correio eletrónico e Agência/Operador, não passam mais do que três (3) noites no estabelecimento e têm como acompanhantes o Cônjuge/Companheiro, Família com Menores, Grupo de Amigos ou viajam Sozinhos. Por fim, o meio de transporte que utilizam é o Carro Privado ou Alugado. A estes indivíduos aplica-se o critério de comportamento geral. Através das entrevistas foi possível corroborar que o poder de compra destes clientes, acima de tudo dos estrangeiros, é elevado, que a maioria das reservas são organizadas via *internet*, e que os hóspedes são casais, famílias, em ambos os casos, muitas vezes, são acompanhados por os amigos.

O segmento-alvo foi determinado tendo em conta os resultados mais expressivos do documento “Perfil do Turista do Território Douro Alliance 2013” (Douro Alliance, 2013), as várias conclusões retiradas nas entrevistas exploratórias e as próprias características do produto definido neste projeto. No Anexo I - Segmento-Alvo e Apêndice II - Entrevistas Exploratórias estão os resultados do “Perfil do Turista do Território Douro Alliance 2013” e as Entrevistas Exploratórias, respetivamente.

#### 4.4.3. Posicionamento

Este passo remete para a visão que queremos que o consumidor tenha do Hotel, ou seja, a posição que queremos estabelecer relativamente à concorrência, correspondendo às expectativas do nosso cliente criando uma imagem credível, atraente e forte no mercado. Esta etapa é constituída pelo Triângulo de Ouro e pelas estratégias de Identificação e Diferenciação.

##### **Triângulo de Ouro**

Expectativas do Consumidor: Dormir num Hotel Rural de categoria 4 estrelas, cuja estadia seja de qualidade, desde a cama às refeições, e que proporcione atividades de lazer do foro cultural, gastronómico, vínico, tradicional e patrimonial, que permitam um enriquecimento pessoal.

Trunfos Potenciais do Produto: Serviço de qualidade, de excelência e personalizado, numa localização excecional e imponente, com paisagens de “cortar a respiração”, com forte ligação à cultura vínica e agrícola, à tradição, simplicidade e autenticidade da vida rural junto dos rios Pinhão e Douro. Um serviço muito pessoal e personalizado que irá acompanhar os hóspedes ao longo da sua estadia, satisfazendo as suas necessidades e surpreendendo-o nos pormenores mais simples.

Posicionamento dos Concorrentes: Encontram-se localizados em áreas geograficamente estratégicas com edifícios com *designs* alusivos ao vinho e contemporâneos, praticam preços semelhantes, ainda que com algumas diferenças e oferecem estadias de qualidade complementada com de atividades de lazer. Alguns beneficiam de notoriedade adquirida ao

longo dos anos pela sua presença no mercado hoteleiro e vínico, têm parcerias estáveis com fornecedores de atividades lúdicas e têm um *know-how* elevado.

### **Estratégia de Identificação**

Hotel Rural Gold VineYard, situado no Alto Douro Vinhateiro, oferece ao turista uma estadia que o aproxima da forma mais simples e humilde do mundo rural, da natureza, da tradição e da cultura Portuguesa.

### **Estratégia de Diferenciação**

Proporciona-se genuinidade, hospitalidade e amabilidade durante toda a estadia e um serviço personalizado sempre indo ao encontro das necessidades, motivações e gostos do hóspede. Oferece-se a oportunidade de contacto e participação na produção e manutenção da vinha e dos alimentos confeccionados no Hotel e de desenvolvimento de um variado leque de atividades no Hotel e fora, potenciando o contato com a natureza, ambiente, beleza da paisagem e tradição gastronómica e cultural.

#### **4.5. Estratégia de Negócio**

Para a concretização deste negócio será criada uma empresa chamada “ Douro Gold VineYard - Exploração Agrícola e Hoteleira” que irá comprar dois negócios, nomeadamente a exploração vínica e de azeite e a exploração hoteleira de uma quinta já existente no Douro. Estes dois negócios serão explorados separadamente, ou seja, a exploração agrícola será gerida pela subsidiária da empresa mãe direcionada para a agricultura e vinho, e a exploração hoteleira será gerida por outra subsidiária.

A empresa mãe, “ Douro Gold VineYard - Exploração Agrícola e Hoteleira”, será detida pela família da promotora em conjunto com 3 investidores, no entanto, é a promotora do projeto, que fará a gestão da componente hoteleira da empresa, ou seja, do Hotel Rural Gold VineYard. De forma a ser possível a divisão dos negócios e de facilitar a sua gestão, foi definido que será afeto à exploração hoteleira 31,5% do valor de aquisição da quinta e do seu conteúdo, sendo que os restantes 68,5% afetos à exploração agrícola, pois a exploração vínica da quinta é o negócio que domina a exploração da quinta, tanto em volume como em espaço. Ambas as empresas irão trabalhar em constante sinergia, ajudando-se e dinamizando as suas posições mutuas no mercado. O foco deste plano é o Hotel Rural, a sua implementação e gestão.

Logo a partir dos primeiros anos de funcionamento o Hotel Rural Gold VineYard necessita de ganhar vantagens competitivas relativamente aos seus concorrentes, as quais serão alcançadas através da implementação da estratégia de negócio.

A estratégia de negócio a adotar, e que melhor se adequa às características do projeto, é a de Foco com Diferenciação, ou seja, direcionamo-nos para um segmento de mercado oferecendo-lhe algo a um preço *premium*, que lhe transmite valor e unicidade. Este tipo de estratégia exige ao negócio e aos seus gestores uma maior ênfase na promoção da marca, no *design*, na

manutenção e estimulação da qualidade e no desenvolvimento de novos serviços e produtos com capacidade de surpreender e fidelizar o cliente.

Em termos gerais, o hotel irá incorporar atributos e especificidades diferenciadoras em tudo o que esteja associado à cadeia de valor, de forma a conseguir oferecer ao hóspede localização, instalações, dormida, alimentação, hospitalidade, serviços, espaços, atividades, ofertas e surpresas que o farão sentir-se valorizado de modo a preferir este espaço aos concorrentes.

Em termos específicos pode-se enumerar a sua localização, em Vale de Mendiz, no alto de um vale, com vistas panorâmicas magníficas sobre socos, pomares e o Rio Pinhão, perto de Pinhão e do Rio Douro; o edifício rústico que respira tradição e ruralidade com todas as instalações necessárias; o serviço personalizado e individualizado que passará por aceder aos gostos e motivações do cliente, proporcionando-lhe atividades nos locais que melhor se enquadram nas suas preferências; o desenvolvimento de um leque de pacotes temáticos direcionados para o segmento e as suas variantes; um *design* interior moderno que respeita a ruralidade do local e a cultura vínica; a amabilidade, hospitalidade e receção familiar e amigável dos funcionários; o contacto com a vinha e a produção do vinho; contacto com os alimentos típicos da região a serem confeccionados no restaurante; o conjunto de atividades bem organizadas e estruturadas a realizar fora e dentro do estabelecimento que se associam à natureza, gastronomia, vinhos, património, cultura e tradição; entre outros.

Todos estes aspetos enumerados traduzem-se nas vantagens competitivas deste negócio, ou seja, os aspetos através dos quais este hotel será irá destacar dos concorrentes de forma a captar clientes e a ganhar força no mercado em que se insere.

#### 4.6. Estratégia de Mercado

Esta estratégia define a maneira como o negócio irá alcançar os seus objetivos no que respeita a clientes e lucros. Considerando que para este negócio existe alguma concorrência semelhante, embora não muito perto em termos de localização, será adotada uma estratégia de *Market-Challenger*. Esta estratégia define-se pelo ataque e desafio ao líder, ou aos líderes, de forma a obter uma maior quota de mercado, por outras palavras, penetrando o mercado e angariando clientes.

Para que esta estratégia seja possível, serão realizadas ações de marketing e promoção da marca de forma a mostrar a sua vantagem, potencial e características únicas face aos outros hotéis, e esforços por parte da organização e recursos humanos para proporcionar estadias personalizadas onde o hóspede pode escolher como quer usufruir daqueles dias, desfrutando da melhor qualidade possível em todos os aspetos da experiência.

Outras ações serão levadas a cabo de forma a aumentar a quota de mercado do hotel e a potenciar uma posição Líder no futuro que, possivelmente será defendida através da observação da concorrência e dos seus movimentos, da manutenção e aperfeiçoamento dos serviços e produtos de qualidade oferecidos e mantendo-se atualizado e atento às tendências mundiais e nacionais.

#### 4.7. Modelo de Negócio

O culminar do Desenvolvimento da Estratégia é a definição geral do Modelo de Negócio. Neste plano, optou-se pelo modelo “Tela do Modelo de Negócio” (Osterwalder & Pigneur, 2011) que é composto por 9 blocos que passamos a apresentar e que servirão de base à elaboração do plano de negócios:

**Segmentos de Clientes:** O cliente é o foco do negócio e o Hotel Rural Gold VineYard pretende satisfazer um segmento de cliente, que comporta indivíduos jovens-adultos, adultos, e de alguma idade, com nível de escolaridade médio/elevado a elevado, que vêm dos quatro cantos do mundo, com maior ênfase na Europa, que querem desfrutar de férias ou momentos de lazer, a dois, em família, com amigos ou sozinhos, com um máximo de três (3) noites. Este segmento exige um serviço de qualidade e minimalista que os permita desfrutar da ruralidade, longe do *stress* citadino, estando em consonância com a natureza do Douro e as suas tradições culturais, gastronómicas e patrimoniais.

**Proposta de Valor:** Este negócio define um Hotel Rural, de categoria elevada, 4 estrelas, numa das localizações mais privilegiadas do país, com paisagens distintas e únicas, onde a vivência de comunhão entre o hóspede, a natureza, o meio rural e a tradição são o elemento chave. O seu objetivo é oferecer diferenciação que se encontra patente nas características anteriormente referidas e também no seu serviço muito pessoal, personalizado, atencioso e afável; nas atividades culturais, de lazer e desporto escolhidas para cada hóspede, considerando os seus gostos e desejos; na oportunidade de fazer parte dos nossos processos de produção de vinho e alimentos gastronómicos; num ambiente fantástico onde os hóspedes se sentirão em casa e bem recebidos; nos recursos humanos qualificados e de elevada orientação para o cliente;

**Canais:** Para a definição dos canais deve-se ter em consideração a modo de reserva do segmento-alvo que incide na internet, correio eletrónico e agências de viagens/operadores. Assim, o canal direto será composto pelas reservas através do *website* do hotel, do telefone, correio eletrónico e presencialmente. Quanto ao canal indireto, este é composto pelas reservas através de sítios especializados, portais de turismo, as agências de viagens e operadores turísticos.

**Relacionamento com Clientes:** Considerando que este negócio aposta nas relações com o hóspede, personalizando o serviço e tendo a maior atenção às suas necessidades e desejos, a relação a fomentar com o cliente é de proximidade, muito dedicada e atenciosa, tentando alcançar a sua satisfação em todas as fases do processo da estadia. De um modo geral, será uma relação de assistência pessoal dedicada, onde a componente humana é primordial.

**Fontes de Receita:** Sendo este negócio um hotel, a sua receita será maioritariamente proveniente do alojamento. No entanto, o hotel disponibilizará também atividades que serão fonte de receita, nomeadamente os programas de *touring*, a participação nas vindimas, o aluguer de materiais de atividades desportivas, oficinas de cozinha, enologia, jardinagem, agricultura e produção de vinha, souvenirs, vinhos, restaurante, etc.



**Recursos Principais:** Os recursos principais que tornam possível este negócio bem como a entrega da proposta de valor ao cliente são as instalações, a vinha, o pomar, o terreno agrícola, equipamentos básicos, elementos de decoração rústico-moderna, sistema de informação (CRM, *Property Management System [PMS]*), rede informática, capital inicial, métodos de recebimento e pagamento, conhecimentos de hotelaria e turismo, marca, parcerias a nível de distribuição e fornecedores, recursos humanos qualificados, orientados para o cliente e motivados.

**Atividades Chave:** Constante manutenção das instalações e da sua qualidade, garantir um alojamento cómodo, moderno, asseado e de excelência, proporcionar diversas atividades atrativas, diferenciadas e especializadas para cada tipo de cliente, satisfação de qualquer necessidade que o cliente possa ter, garantir o mais alto nível de satisfação do clientes e gestão de marketing e das relações com os clientes e parceiros.

**Parcerias Principais:** As parcerias principais serão com os nossos fornecedores de produtos alimentares que não possam ser produzidos no hotel, de bens que sejam essenciais à manutenção da qualidade (mobiliário, roupas de cama, etc), de serviços complementares à estadia como as atividades de lazer e culturais e de serviços de manutenção e reparação de equipamentos e instalações. Outras parcerias serão com o AHRP, a Douro Alliance, e os *sítes* principais onde será possível fazer reservas.

**Estrutura de Custos:** Num hotel que aposta muito na componente humana, o seu maior custo estará associado ao pessoal, no entanto, os custos de investimento e operacionais também constituem componentes importantes da estrutura de custos. Perante três tipos de custos importantes para a rentabilidade do estabelecimento, é essencial afirmar que serão sempre tomadas as melhores decisões possíveis para os minimizar, nomeadamente o recurso ao *leasing* imobiliário, a produção própria dos produtos alimentares, desenvolvimento próprio de atividades complementares, entre outros.

#### 4.8. Localização

Portugal é um país dotado de recursos endógenos que permitem uma vasta oferta de produtos turísticos. Segundo o PENT (Turismo de Portugal, 2012), ainda existem polos regionais que devem ser estrategicamente desenvolvidos, nomeadamente o Douro, a Serra da Estrela, o Oeste, o Alqueva, o Litoral Alentejano e Porto Santo. O Douro, a macrolocalização estrategicamente escolhida para este projeto, tem grandes potencialidades ainda não exploradas

O Douro é uma região que tem um carácter pioneiro em termos do desenvolvimento do turismo rural e tem vindo a afirmar-se enquanto destino de eleição deste segmento da oferta e da procura turísticas (Peixoto, 2006). Também segundo o Estudo de Avaliação da Atratividade dos Destinos Turísticos de Portugal Continental para o Mercado Interno, da Brandia Central (2009: 20), “o Douro tem uma imagem muito forte e própria que facilmente se distingue do resto do Norte e que é evocada quando se fala no Douro. De facto, as suas características paisagísticas são tão fortes que fazem distinguir a Marca Douro de todas as outras e da própria Marca Norte.” A NUT III Douro tem como principais recursos turísticos o Alto Douro Vinhateiro, o canal navegável do Rio

Douro, as vindimas e tradições associadas, aldeias vinhateiras e quintas, parques naturais e albufeiras, gastronomia e vinhos, património histórico-cultural e o Parque Arqueológico de Côa.

O Douro é uma das 8 NUT III do Norte, a maior, composta por 19 municípios: Alijó, Armamar, Carrazeda de Ansiães, Freixo de Espada à Cinta, Lamego, Mesão Frio, Moimenta da Beira, Murça, Penedono, Peso da Régua, Sabrosa, Santa Marta de Penaguião, São João da Pesqueira, Sernancelhe, Tabuaço, Tarouca, Torre de Moncorvo, Vila Nova de Foz Côa e Vila Real.

De forma a escolher o município com maior potencial para a implementação deste projeto foram definidos os seguintes fatores de localização: proximidade ao Rio Douro; oferta de atividades culturais e turísticas; acessibilidades; serviços de apoio; disponibilidade de edifícios para compra.

Com a análise pormenorizadas destes fatores, que se encontra no Apêndice V - Localização, foi possível elaborar a seguinte Tabela de Decisão (Tabela 10) que demonstra a atratividade dos municípios para instalar o negócio.

Na elaboração da Tabela 10 foi utilizada uma escala de 1 a 5, sendo que 1 é o nível mais baixo e 5 o mais alto, onde se avaliaram os fatores de localização consoante as conclusões retiradas da análise (Apêndice V - Localização). Na Tabela 10 só estão incluídos os municípios onde se verificou que existia de mais do que um imóvel disponível, de forma a garantir a escolha de um município onde a probabilidade de deixar de haver opções fosse baixa.

Tabela 10 – Tabela de Decisão para Escolha da Localização

Municípios	Oferta 1	Oferta 2	Oferta 3	Acessibilidades	Serviços	Disponibilidade de Compra
Mesão Frio	4,5	3,5	4	4,5	4,5	Existe
Peso da Régua	5	4,5	4,5	5	5	Existe
Lamego	5	3,5	5	5	5	Existe
Sabrosa	5	5	4	4,5	4,5	Existe
Alijó	4	4,5	4	4,5	4,5	Existe

Fonte: Elaboração própria com base em dados analisados nos fatores de localização

Após cálculo da média para os municípios estudados, verifica-se que todos estes municípios são bastante atraentes para possível localização, com valores semelhantes, no entanto o Peso da Régua é o local mais atrativo com 4,8 pontos, seguindo de Lamego (4,7), Sabrosa (4,6), Alijó (4,3) e Mesão Frio (4,2).

Perante o facto de a avaliação destes municípios ser muito semelhante, tornando a decisão de escolha difícil, foram avaliados dois novos fatores de localização, nomeadamente a concentração de concorrência na zona e as características do imóvel.

Considerando a concentração da concorrência patente no Apêndice V - Localização, podemos ver que esta é muito elevada em Sabrosa e Lamego, moderadamente elevada em Mesão Frio e moderada no Peso da Régua e Alijó. Nestes últimos 2 municípios a modalidade que predomina

são as casas de campo e agroturismo, existindo oportunidade para um hotel rural que capta um público ligeiramente diferente dessas duas modalidades.

Em ambos os municípios existe pelo menos um imóvel totalmente equipado e pronto para começar atividade, no entanto, o Hotel Rural de 4 estrelas em Alijó, é o único no município, e se comprado, não existirá nenhum hotel rural a concorrer diretamente com este projeto no concelho. Assim, o estabelecimento em Alijó é o que melhor se adequa aos objetivos da empresa e é a escolha para o imóvel a adquirir para o negócio.

### **Localização Específica**

Morada: Quinta do Silval, 5085-104 Vale de Mendiz



Figura 3 - Localização do Hotel em Vale de Mendiz

Fonte: Fotografia tirada pela própria no dia 29 de Junho de 2016

## 5. Planos de Implementação

Na sequência das opções estratégicas fundamentais definidas no Capítulo 4, passamos a apresentar a sua operacionalização.

### 5.1. Plano de Marketing

#### 5.1.1. Marca

O estabelecimento que se pretende criar chamar-se-á 'Hotel Rural Gold VineYard' de forma a aludir às vinhas e aos vinhos do Douro, à sua importância e estatuto de Ouro. Tem um nome estrangeiro de forma a ganhar potencial no mercado internacional, no entanto, de fácil perceção para o cliente nacional. A autenticidade da marca derivará da produção do vinho, da beleza das paisagens dos socalcos do Douro, da decoração de requinte, do serviço de qualidade e do ambiente rural, íntimo e personalizado. Com este nome, pretende-se transmitir estatuto, qualidade, maravilha, beleza, cultura, tradição e história.

#### Logotipo

A Figura 4 representa o logotipo do Hotel que apresenta a rama de videira com dois cachos de uvas douradas, por cima do nome do estabelecimento. O grafismo e as cores foram selecionados com o intuito de aludir ao prestígio do vinho do Douro e à sua importância de ouro para a região e para Portugal. A imagem tem um aspeto rural e rústico que se relaciona com as paisagens onde o hotel se situa e com o seu conceito. O grande objetivo desde logotipo era ser simples, aludir à tradição, ao meio rural, à importância do vinho e a comunhão com o mesmo.



Figura 4 - Logotipo do Hotel Rural Gold VineYard

Fonte: Elaboração própria

## 5.1.2. Marketing-Mix

### 5.1.2.1 Produto

Como referido anteriormente na análise de mercado, a AHRP (2015a) sugere que os produtos turísticos prioritários para a Região do Norte, incluindo a Região do Douro, são a Gastronomia e Vinhos, Sol e Mar (Rio), Turismo de Natureza, Turismo de Saúde (por proximidade), *Touring* Cultural e Paisagístico e Turismo Náutico. Assim, é impreterível que o produto definido para este projeto tenha por base estes produtos turísticos e as suas características.

Na definição do produto, ter-se-á em consideração que este é constituído por vários níveis: o Benefício Nuclear, o Produto Base, o Produto Esperado, o Produto Aumentado e o Produto Potencial.

**Benefício Nuclear:** A função principal deste negócio é oferecer ao cliente uma dormida confortável e de qualidade num Hotel Rural de 4 estrelas, aliada a descanso, tranquilidade e convivência com o meio rural e a natureza.

**Produto Base:** Para a concretização do benefício nuclear ser possível é necessário definir e estruturar o produto base, assim, este é um hotel rural, localizado no coração da Região do Douro, Município de Alijó, compreendendo 14 quartos, com camas grandes, confortáveis, de qualidade e bem equipadas; duas cadeiras de apoio; duas mesas-de-cabeceira; candeeiros de pé; candeeiros de mesa; um roupeiro; zona de trabalho; casa de banho com sanita lavatório, bidé, duche ou banheira; cofre; climatização.

**Produto Esperado:** O produto esperado terá por base a legislação de um Hotel Rural de 4 estrelas, estabelecida nos Artigos 2.º, 3.º, 5.º e anexo 1 da Portaria n.º 309/2015 de 25 de Setembro. Para além das especificidades definidas por lei, o cliente espera um produto superior, exclusivo, com características únicas que apelem aos seus sentidos e os transportem para um estado de calma, relaxamento e contentamento, acompanhado por um leque variado de atividades que os permitam enriquecer o seu conhecimento cultural e pessoal.

**Produto Aumentado:** Este produto representa todos os elementos passíveis de superar as expectativas do cliente, ou seja, todos os aspetos diferenciadores e peculiares que tornam este estabelecimento único, diferente e atrativo. Serão descritos todos os serviços e aspetos que compreendem o produto aumentado oferecido ao cliente.<sup>4</sup>

Tipos de Quarto - O Hotel oferece ao cliente 2 tipos de quarto, o Standard e o Superior, variando entre Duplo e Twin, cujas decorações terão alusões e estímulo dos 5 sentidos através da paisagem, das cores do quarto, da presença do vinho na decoração, das madeiras em alguma decoração, dos lençóis, acolchoados, almofadas de ar artesanal e rústico, aromas que invocam a natureza, o barulho silencioso e calmo da natureza e uma lembrança gastronómica vinda diretamente da horta e dos pomares da quinta. Todos os quartos terão *wi-fi*, televisão, telefone,

---

<sup>4</sup> No Apêndice VI - Produto, encontram-se descritos outros serviços e aspetos complementares do produto.

minibar, máquina de café, água, cofre, almofadas e cobertor extra, secador e *amenities* de casa de banho. A diferença entre o Quarto Standard e o Superior será o tamanho do quarto, o tamanho e tipo de cama, sendo que existem 3 quartos Standard Twin, com duas camas individuais, 6 quartos Standard Duplo, com cama de tamanho Queen, e 5 quartos Superiores Duplos, com camas de tamanho King.

Personalização e Qualidade do Serviço – O hóspede é o elemento principal deste estabelecimento e como tal, será recebido com um acolhimento afável, respeitoso e de cariz familiar, com total disponibilidade dos recursos humanos que farão questão de tornar a estadia do hóspede numa lembrança única. O primordial do serviço prestado será fazer o cliente sentir-se em casa, proporcionando-lhe espaços limpos, acolhedores, confortáveis, deslumbrantes e cativantes, acompanhados por vistas autênticas e rurais. O serviço prestado aos hóspedes será o mais personalizado possível, desenvolvendo ao pormenor todas as operações considerando as características e gostos do cliente. A arte do bem receber será sempre praticada e potencializada, as atividades tentarão ser diferenciadoras e adaptadas para cada hóspede e a qualidade do serviço desde a limpeza, às refeições, à atmosfera rural e natural estarão sempre presentes.

Website do Hotel e o Processo de Reserva – O website do Hotel será a sua porta virtual para todo o mundo e nele estarão contidas todas as informações sobre o hotel, quartos, serviços, atividades, fotografias incluindo a possibilidade de reserva. No processo de reserva através do *website*, o cliente pode responder a um questionário onde descreve a sua personalidade, qual a motivação da viagem, quem o acompanha, quais os seus gostos em termos de atividades a desenvolver na área, gastronomia e vinhos e até mesmo escolher em que atividades tem interesse em participar. Este questionário é a possibilidade de tornar a estadia do cliente o mais personalizada possível. Quando o hóspede chegar ao hotel, caso tenha respondido ao questionário, ser-lhe-ão apresentadas um conjunto de atividades, disponíveis no hotel e na quinta ou proporcionadas pelos nossos parceiros turísticos, bem como uma lista de locais de interesse, e aconselhamento de iguarias gastronómicas e vinhos a experimentar, tudo selecionado em função das preferências do hóspede.

Brochura – O hotel irá investir numa brochura própria que atua como instrumento de informação e de comunicação. Esta brochura será entregue a todos os hóspedes à chegada do hotel e estará disponível nos nossos parceiros turísticos, agências e operadores de viagens, postos de turismo e organizações relacionadas com o turismo. A brochura será desenvolvida pelo estabelecimento em parceria com uma empresa de *design* e irá conter uma apresentação do hotel e da quinta, descrição do estabelecimento, das suas instalações, das atividades que oferece e alguns testemunhos de clientes.

Atividades e Serviços – Quem queira desfrutar de estadia num Hotel Rural quer ter contacto com a natureza, o meio rural, o património e a tradição. Deste modo, são disponibilizadas uma grande variedade de atividades e serviços de forma a complementar a estadia:

- Aluguer de bicicletas;

- Aluguer de moto 4;
- Passeios pedestres (planeados e trilhados em brochura);
- Passeios de jipe pelas vinhas e outros locais;
- Passeios de barco no Rio Douro;
- Passeios de comboio;
- Desenvolvimento de Piqueniques na Quinta;
- Tour paisagístico por entre as vinhas e ao lado do rio, entre Vale de Mendiz e Pinhão;
- Participação nas atividades agrícolas: apanha da fruta, apanha da azeitona, vindima;
- *Oficinas* de cozinha, pesca, enologia, jardinagem, agricultura biológica, produção de vinho;
- Provas de Vinho explicadas e acompanhadas por um profissional;
- Visitas guiadas à adega, cave e vinha;
- Spa Móvel;
- Passeios turísticos em parceria com empresas turísticas – tours definidos pelos parceiros, embora um dos passeios será desenvolvido pelo hotel, mas está a cargo dos parceiros (percurso arqueológico em Alijó).
- Atividades desportivas radicais em parceria com empresas turísticas;
- Piscina e piscina para crianças (exteriores);
- Parque infantil com brinquedos à disposição;
- Sala de jogos e filmes para crianças;
- Fins de semana temáticos.

Packs Disponíveis (2 noites):

- Romântico - massagem, piquenique romântico, pack romântico de boas vindas;
- Lua-de-Mel - massagem, piquenique romântico, passeio em barco Rabelo, pack romântico de boas vindas, mais uma atividade à escolha, 2 jantares;
- *Touring* - 2 visitas guiadas desenvolvidas pelo hotel, jantares, prova de vinhos;
- Vindimas - apanha da uva, *oficina* de enologia, almoço rústico;
- Aventura - 1 dia completo no Pena Park Aventura, bicicletas gratuitas no estabelecimento, passeio de jipe;
- Culinária - oficina *de* cozinha, programa dia na horta e na pesca, jantares;
- Passagem de Ano - jantar festivo, festa com música e champanhe, passeio de barco e comboio;

**Produto Potencial:** O produto potencial consiste nas características e componentes do nosso produto que podem ser aprimorados no futuro, deste modo, o grande elemento a melhor é o nosso reconhecimento e o poder na marca no mercado.

### 5.1.2.2. Preço

#### **Estabelecimento do Preço e Objetivos**

Ao estabelecer o preço a praticar é essencial ter em vista o objetivo que se pretende alcançar neste campo, e assim, considerando as características do negócio, o hotel tem como objetivo de preço uma estratégia de liderança na qualidade de produto, pois propõe ao cliente um Hotel Rural, extremamente bem localizado, com um serviço de qualidade, diferenciador, cativante e apaixonante, com potencial *premium*, tendo em consideração que no mesmo concelho não existe concorrência que se aproxime do que este estabelecimento oferece, ao mesmo preço. Com uma estratégia destas, pretende-se colocar na mente do consumidor a imagem de um estabelecimento de um notável valor acrescentado e um elevado nível de qualidade percebida no que respeita ao serviço prestado.

#### **Determinação com base na procura**

O mercado em que este estabelecimento hoteleiro se insere vive da perceção de qualidade/preço por parte do cliente e da sua relação positiva linear, estando esta diretamente relacionada com o grau de sensibilidade ao preço que o cliente possa ter. Considerando as características de diferenciação, com foco na relação com o cliente e na sua satisfação, podemos afirmar que o cliente do Hotel Rural de 4 estrelas, não será tão sensível ao preço como outros segmentos em Turismo. Deste modo, verifica-se que a procura tende a ser inelástica, ou seja, um aumento razoável do preço não terá grandes repercussões a nível da procura.

Este tipo de cliente está disposto a pagar um valor *premium* desde que perceba a exclusividade e unicidade do serviço prestado num estabelecimento que lhe oferece inúmeros benefícios e experiências.

#### **Determinação com base nos custos**

Em termos gerais os grandes grupos de custos com que o hotel se vai deparar são com pessoal, manutenção das instalações, custos do financiamento, custos de marketing, e custos relacionados com sistemas tecnológicos e de qualidade. Pode afirmar-se que com a manutenção e exploração de apenas 14 quartos, com um número adequado de pessoas ao serviços, com um custo do investimento faseado ao longo dos anos e minimizado ao máximo possível e com custos de marketing, sistemas tecnológicos e de qualidade consideravelmente fáceis de controlar, é viável uma margem de lucro potencial elevada, considerando o preço *premium* que o cliente estará disposto a pagar.

#### **Comparação com a Concorrência**

No Apêndice IV - Descrição dos Concorrentes, na Tabela B5, é possível verificar que os preços praticados pelos concorrentes variam entre os 100€ e os 166€ em época baixa e os 120€ e 208€ em época alta, sendo que em termos anuais os preços médios se encontram entre os 122€ e os 168€. Através destes preços constata-se que os concorrentes mais semelhantes ao Hotel Rural



Gold VineYard praticam preços considerados relativamente elevados, prática comum no TER e nos Hotéis Rurais.

Quanto às hipóteses de reação da concorrência ao preço a praticar, tudo dependerá dos seus objetivos de estratégias de preço, no entanto, neste momento e de um modo geral, segundo os preços praticados os concorrentes aparentam ter como objetivos a maximização dos lucros ou a liderança por qualidade do produto.

### Determinação do Preço

Após uma análise geral da procura, dos custos e dos preços praticados pela concorrência, foi possível definir um valor para o preço dos quartos do hotel. Assim, tendo como base as três maneiras de definição de preços, os preços do hotel variarão por época, baixa e alta, e por quarto, *standard* e superior, como se pode ver na Tabela 11. Embora o preço a praticar seja *premium* e haja mercado para o mesmo, o preço definido inicial será 10% inferior ao preço médio da concorrência, não só por existirem preços bastante elevados a contribuir para a média, mas também por forma a captar maior procura logo de início, desafiando o estado do mercado, com vista a aumentar os preços ligeiramente nos anos seguintes. Foi tomada esta estratégia de preço para o primeiro ano em funcionamento pois durante as entrevistas exploratórias, conclui-se que o preço é a melhor arma para captar clientes logo de início, tendo sido esta a estratégia de um dos hotéis de referência do Douro, entrevistados.

Tabela 11 – Preço Médio a Praticar por Quarto Euros com IVA

Tipo de Quarto	Preço Médio da Época Baixa	Preço Médio da Época Alta	Preço Médio Anual
<i>Standard</i>	116 €	138 €	129 €
Superior	132 €	152 €	144 €

Fonte: Elaboração Própria

Os preços incluem pequeno-almoço e uma prova de vinhos da quinta, para estadias de pelo menos duas noites. Os preços ao longo do ano irão variar considerando as épocas da sazonalidade e em situações pontuais previsíveis (feriados, taxas de ocupação baixas, etc.). Quanto a alterações drásticas nos preços, estas serão estudadas caso entrem no mercado concorrentes com preços significativamente mais baixos e nível de serviço semelhante, colocando-se neste caso a hipótese de diminuição de preço, ou se a procura exceder muito a oferta existente, a hipótese de aumento.

Na Tabela 12 encontram-se os preços a praticar pelas atividades disponibilizadas no hotel e na Tabela 13 os pacotes de estadia e atividades que o Hotel disponibilizará. Os preços foram definidos consoante os praticados pela concorrência. De salientar que todas as atividades a serem desenvolvidas em parceria com entidades de lazer terão comissão de 17% para o hotel (valores praticados segundo informação recolhida nas entrevistas realizadas).

Tabela 12 – Preços Praticados pelas Atividades Disponíveis com IVA

Atividades	Preço a Pagar	Atividades	Preço a Pagar
Aluguer de bicicletas	5€ meio dia	Apanha da Fruta	30€/Pax
Aluguer de Moto4	10€/30min	Apanha da Azeitona	40€/Pax
Visitas guiadas à adega, cave e vinha + Prova	9€/Pax	Vindima	55€/Pax
Passeios de Jipe	10€/Pax	Oficina de Cozinha	40€/Pax
Passeios de barco no Rio Douro, Passeios Turísticos e Dia Desportivo	Preço sob consulta	Oficina de Pesca	35€/Pax
Passeios de comboio	Preço sob consulta	Oficina de Enologia	50€/Pax
Piqueniques na Quinta	20€/Pax tudo incluído	Oficina de Jardinagem	20€/ Pax
Percurso tour histórico e paisagístico entre Pinhão e Vale Mendiz	15€/Pax com refeição	Oficina de Agricultura biológica	35€/Pax
Oficina de Produção de Vinho	35€/Pax	Spa Móvel	20€/por sessão

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 13 – Packs Disponíveis com IVA

Packs	
Pacotes com estadia 2 noites	Preço a Pagar
Romântico	250€/Pax
Lua-de-Mel	370€/Pax
Touring	190€/Pax
Vindimas	210€/Pax
Aventura	200€/Pax
Culinária	180€/Pax
Passagem de Ano	250€/Pax

Fonte: Elaboração Própria

Outros preços de serviços adicionais abrangem camas extra, 35€ por noite, meia pensão com um preço de 22€ por noite e pensão completa por 55€ por noite. Estes preços foram definidos tendo em conta a concorrência e as entrevistas aos *players* de mercado.

### 5.1.2.3. Distribuição

#### **Canal de Distribuição Direto**

O canal direto é sem dúvida o melhor para termos contato direto com o nosso cliente, nele estão compreendidos o *website*, o endereço eletrônico e o telefone do hotel, sendo que estes dois estarão associados ao *website* pois é nele que constam as informações necessários para proceder à sua utilização. Focando na plataforma *online*, esta é uma ferramenta extremamente útil e eficiente na reserva do hotel pois nela consta toda a informação existente sobre o hotel, nomeadamente as instalações, os serviços, as atividades, os packs, e a reserva através *website* proporciona ao cliente a oportunidade de personalizar a sua estadia de um modo rápido e fácil. Outra ferramenta que se enquadra aqui, e é essencial para uma boa distribuição do produto, é o Facebook, onde hoje em dia já é possível realizar reservas, existindo um contato muito próximo com o cliente.

#### **Canal de Distribuição Indireto**

Quanto ao canal indireto, que disponibiliza aos clientes o nosso serviço através de intermediários, este contará com *sites* especializados, portais de turismo, agências de viagens e operadores turísticos. Embora no TER o meio de reserva mais utilizado seja o canal direto, de acordo com a informação recolhida no estudo do mercado (AHRP, 2015b), o canal indireto ainda mantém alguma da sua importância e permite, também, que estejamos presentes tanto a nível nacional como internacional, proporcionando acesso a comentários, avaliações e fotografias. Considera-se essencial ter presença nos seguintes canais específicos:

*Sites* - Booking, Wonderfulland, Tripadvisor, eDreams, Hoteis.com, Hotelscombined, Trivago.

Portais de Turismo- Toprural, Hotelandia, Turismorural, Hoteisruraisportugal, Trural, Portugal-rural, Turismoruraldouro.

Agências de Viagem- TopAtlântico; Viagens Abreu, GeoStar.

### 5.1.2.4. Comunicação

Considerando que esta é uma indústria muito competitiva é essencial aplicar estratégias de comunicação eficazes e eficientes. Deste modo, e de forma a personalizar a comunicação e fazê-la chegar ao público que mais importância tem para o estabelecimento, a estratégia de comunicação será maioritariamente *Below the Line*, ou seja, fora dos média e contará com companhias de Marketing Digital, Marketing Direto, aposta em Relações Públicas, Força de Vendas, Programa de Fidelização, no entanto, com alguma presença em *Above da Line* com Publicidade em meios selecionados. Todas estas estratégias têm por objetivo, num primeira etapa, difundir toda a informação sobre a unidade, os seus serviços e atividades, ambiente diferenciador e único, criando interesse e desejo no consumidor, e posteriormente à experimentação promover a fidelização, o retorno e o passa a palavra sobre as experiências. Os meios de Comunicação deste estabelecimento foram definidos segundo Mota (2015) e aplicados ao contexto deste estabelecimento.

## **Marketing Digital**

*Website* – Como já foi referido, o *website* do hotel é uma ferramenta extremamente importante pois é o modo mais direto que os clientes têm para entrar em contacto com o mesmo, é controlado pela entidade e tem potencial em termos de comunicação e distribuição. O *website* terá um design moderno, com cores e pormenores que remetam para o rústico e rural, sempre mantendo uma dicotomia entre o moderno e a tradição, tendo todas as descrições sobre o estabelecimento e as suas instalações, apresentando de um modo inovador e cativante as atividades disponíveis, os packs de estadia e uma zona para comentários e avaliações de hóspedes.

Redes Sociais – Hoje em dia todos os indivíduos têm presença nas redes sociais pois estas são um excelente método de contacto entre pessoas e entre as pessoas e as organizações, e neste sentido, o hotel fará questão de ter uma presença ativa no Facebook e Instagram mostrando aos cliente e potenciais clientes um bocado da realidade do hotel e das experiências que neste se vivem. Serão publicadas fotos de atividades, refeições, paisagem, vinhos, entre outras, vídeos mostrando, por exemplo, o processo da vindima e a confeção de refeições, e partilhadas promoções e notícias. Estas duas redes sociais serão uma excelente maneira de mostrar em modo visual a realidade do estabelecimento criando o desejo de um ambiente rústico, calmo e esplêndido.

## **Marketing Direto**

*E-mail e Newsletter* – Esta ferramenta está muito relacionada com o CRM, um sistema de gestão que permite ao hotel gerir e conhecer os seus clientes. Através do CRM, que atua como uma base de dados sobre os clientes que já fizeram reservas no hotel, obtêm-se os dados essenciais para poder enviar *e-mails* e newsletters aos nossos clientes de um modo rápido, barato, de forma segmentada. Em ambos os casos podemos integrar textos, fotografias, vídeos, animações, entre outros elementos, e no caso do *e-mail* podemos contactar pessoalmente o cliente, desde o envio de informações pedidas ou perguntas de interesse do hotel para otimizar a experiência do cliente durante a estadia.

Motores de Busca – Este tipo de promoção permite a visualização mais fácil e otimizada do *website* do estabelecimento pois está relacionada com a posição que este ocupa no motor de busca. Esta promoção pode ser através do posicionamento orgânico, grátis, ou pago, através de anúncio com o *link* do *website*. A conjugação destes dois métodos de posicionamento ajudam a divulgar mais facilmente o hotel ao tipo de público que procura estabelecimentos deste género.

## **Relações Públicas e Força de Vendas**

Estas estratégias são essenciais para criar *awareness* da marca e potencializar o seu reconhecimento e notoriedade no mercado, junto de potenciais parceiros e cliente, traduzindo-se logo de início numa festa de abertura, *press releases*, participação em feiras de turismo nacionais e internacionais como a Bolsa de Turismo de Lisboa, EXPO.tur – Feira de Turismo Rural e Natureza, Feira Internacional de Turismo, entre outras. Adicionalmente, pretende-se que

a imagem do hotel esteja patente em guias turísticos locais e rotas turísticas. Com a utilização destas estratégias é possível fazer um marketing direcionado para os públicos que pretendemos capturar e potencializar a sua compra.

### **Programa de Fidelização**

Todos os clientes gostam de se sentir valorizados e parte de um grupo privilegiado, e é esse o sentimento que se quer proporcionar ao cliente com o programa de fidelização, nomeadamente o cartão cliente que oferece vários benefícios ao cliente ao longo do anos. Este programa pretende estimular o retorno do cliente através de campanhas e promoções segmentadas, com quatro benefícios garantidos:

- Acumulação de 30 pontos por cada noite, por cada hóspede (ao fim de 300 pontos tem direito a uma noite gratuita).
- Desconto imediato de 5% nas atividades desenvolvidas e organizadas pelo estabelecimento.
- Desconto imediato de 10% nos Pack de Estadia.
- Troca de pontos por atividades (cada ponto corresponde a 0,50€).

### **Publicidade**

A publicidade será desenvolvida a nível do e-Marketing, ou seja, na internet em forma de *banners* que se localizam em websites ou portais de turismo e contêm a mensagem designada pelo estabelecimento acompanhado por imagens atraentes. Este tipo de publicidade será utilizando em menor número, no entanto sempre que fizer sentido será utilizado como modo de comunicar campanhas promocionais ou novas atividades.

#### **5.1.2.5. Pessoas, Processos e Evidências Físicas**

Estes três elementos fazem parte da definição do Marketing-Mix de um serviço, no entanto, não serão abordados especificamente neste subcapítulo pois no desenvolver do projeto serão falados mais aprofundadamente nos subcapítulos: Dimensionamento, Edifício e Equipamentos; Estrutura de Gestão e Planeamento das Necessidades de Recursos Humanos; e Plano de Operações e Processos.

A abordagem destes elementos foi definida deste modo pois necessitam de um desenvolvimento mais pormenorizado por serem críticas para uma empresa hoteleira na fase de implementação, determinantes do sucesso do negócio e da satisfação dos clientes.

### **5.2. Plano de Instalação**

#### **5.2.1. Dimensionamento, Edifício e Equipamentos**

Como foi mencionado na localização, para a implementação deste projeto será adquirido um hotel, em Vale de Mendiz, que data de 2005, situado numa quinta com cerca de 42 hectares, dos quais 24 correspondem a vinha e olival, e 600 m<sup>2</sup> edificadas com dois pisos, que compreendem toda a área pública privada e parte da área pública comum, áreas de serviço e técnicas.

O hotel encontra-se de acordo com a legislação, nomeadamente a Portaria n.º 309/2015 de 25 de Setembro, para uma categoria de 4 estrelas e serão feitas obras com o intuito de remodelar os interiores, aumentar a piscina, requalificar o parque infantil, fazer no exterior uma casa de madeira que será a sala de jogos e adaptar um dos quartos a hóspedes de mobilidade reduzida. De momento, não se prevê aumento de capacidade. A organização das instalações foi exposta de acordo com o proposto por Portugal (2014).

A **área pública privada** é constituída por 14 quartos, cujas áreas médias correspondem a 22 m<sup>2</sup>, sendo que as suas áreas mínimas variam entre 19,5 m<sup>2</sup> e 24,5 m<sup>2</sup>, todos equipados com casa de banho privativa.

A **área pública comum** compreende o restaurante, o bar, as piscinas, sala comum, sala de refeições/reuniões exterior, instalações sanitárias públicas, parque infantil, loja de vinhos, parque de estacionamento, capela, centro de negócios, horta, vinha, olival, pomar e zona lounge exterior.

A **área de serviço** compreende a cozinha, lavandaria e engomaria, garrafeira do restaurante, *office* de apoio à receção, receção, zona do pessoal, zona de lixos, um *office* de apoio aos pisos e sala de bagagens.

A **área técnica** corresponde às áreas de manutenção, central de aquecimento, ventilação e ar condicionado (AVAC), central de aquecimento de água, painéis solares, bombagem de esgotos, etc.,.

## **Pisos**

O hotel irá instalar-se num edifício já existente onde a capacidade máxima não será alterada, e serão mantidos os 2 pisos existentes. O edifício do hotel abrange uma área de 600 m<sup>2</sup>, em forma retangular, onde no primeiro piso se encontra a receção, sala de estar, restaurante, bar, loja, salinha de arrumos, sala de lavandaria e engomaria, dois quartos e zona para reuniões. No segundo piso encontram-se os restantes doze quartos e uma salinha de apoio ao piso. Na zona exterior temos a piscina, o jardim infantil, o salão para eventos e grupos, a casa de madeira que funcionará como clube das crianças e lounge de convívio.

## **Equipamentos**

Considerando que na compra do hotel todo o seu recheio está incluído, não serão necessários grandes investimentos em equipamentos. De um modo geral, estes serão os equipamentos que irão constituir o recheio do estabelecimento hoteleiro:

**Área Pública Privada** – Camas de casal; camas individuais; roupa de cama; almofadas; cortinados; cadeiras de apoio; mesas-de-cabeceira; candeeiros de pé; candeeiros de mesa; um roupeiro; mesa de trabalho que funciona como suporte para tv; cofre; climatização; iluminação geral do quarto; tomadas; espelho de corpo inteiro; minibar; televisão; telefone; máquina de café; chaleira; serviço de copos; almofadas e cobertor extra; casa de banho com sanita, lavatório, espelho, bidé, duche ou banheira; secador e *amenities*; toalhas de rosto e banho e respetivos suportes; tapete; saco de lavandaria; caixotes de lixo; berços; camas suplementares.

**Área Pública Comum** – Sofás; mesas de apoio; poltronas; estantes; armários; televisão; jogos de tabuleiro; livros; candeeiros de pé; candeeiros de mesa; candeeiros de teto; mesas de refeições; cadeiras; atoalhados; serviço de jantar; equipamentos exteriores como espreguiçadeiras e mobiliário tipo *lounge* para o exterior; computador; sistema de som; iluminação; climatização; balcão do bar; bancos altos; apoios para revistas e brochuras; instalação sanitária com sanita, lavatório, espelho, iluminação, papel de mãos e sabão líquido; mesa de massagens; moto 4; bicicletas; jipe; computador portátil; sistema de projeção; quadro para escrever; acessórios de piscina e filmes e jogos.

**Área de Serviço** – Secretária; computador; impressora; candeeiros; armários; fogão; forno; exaustor; frigorífico; armários de arrumação; loiças; máquina de lavar loiça; garrafeira; acessórios de limpeza; acessórios de lavandaria e engomaria; cacifos.

**Área Técnica** – AVAC; rede de esgotos; rede de água; painéis solares.

### 5.2.2 Aspetos Técnicos e Funcionais

#### Sistema de Informação e Gestão

Para uma entidade conseguir gerir um hotel de maneira eficiente é necessário um bom *software* de gestão, ou seja, um PMS que permite realizar todas as operações diárias de *front-office* como atribuir ou alterar quartos, fazer check-in e check-out, inserir e alterar reservas, consultar o calendário, registar os hóspedes, fazer faturação e transações, gerir taxas, controlar estadias, promoções, reservas antecipadas, fazer contratos de *allotments*, entre outras funções.

Aliado ao PMS temos o CRM que permite ao hotel estabelecer e manter uma relação com clientes, dentro e fora do hotel, através de um *software* que combina as ferramentas de vendas e marketing digital com toda a informação sobre os clientes, nomeadamente os perfis de clientes que já se hospedaram no estabelecimento, os consumos de cada perfil, campanhas e promoções exclusivas anunciadas diretamente ao consumidor, programas de fidelização por segmentos com históricos, análises de vendas por grupos, unidade, entre outras categorias, etc.. Este *software* permite inúmeras ações relacionadas com o cliente de forma a poder conhecê-lo melhor, manter uma relação a longa distância, direcionar-lhe campanhas futuras, sempre focando os esforços do estabelecimento em fidelizá-lo, fazê-lo sentir-se especial e em casa.

Para as atividades do restaurante, bar e loja de vinhos ser eficiente é necessário a instalação de um terminal de ponto de venda (POS) que permite fazer a faturação de qualquer consumo/compra num dos três locais, com inúmeros benefícios como débito ao quarto, *happy hour*, gorjeta, descontos, estatísticas, facilidade em cancelamentos ou alterações, entre outros.

De forma a centralizar estes três *softwares* o hotel irá optar pelo *Newhotel Software* que oferece estas 3 funcionalidades num mesmo pacote, conjuntamente com uma ferramenta de *Revenue Management* e *Rate Shopper*, o qual tem a opção de juntar outros sistemas de *Web Sales* e *Marketing* como gestão dos canais de venda, motor de reservas B2C e B2B e *Website CMS*. No Anexo II - Orçamento do Software de Gestão encontra-se o orçamento fornecido pela empresa para este *software*.

## **Sistemas de Segurança**

No estabelecimento dar-se-á especial atenção à segurança dos hóspedes e ao respeito pelas normas institucionais de funcionamento. Deste modo, existirá um manual de serviço, em suporte escrito, em cada uma das unidades de alojamento, onde estarão definidos todos os serviços com respetivos horários, preços e restantes características inerentes, de forma ao dar ao cliente uma noção concreta e abrangente do que se encontra ao seu dispor.

Quanto a medidas e sistemas de segurança, propriamente ditos, existirá sistema de deteção e alarme de incêndios, sistema de extinção de incêndios, sistema de iluminação de emergência, alarme de intrusão, ligação à central de alarme, um sistema de videovigilância composto por câmaras nos pontos principais do hotel, kit de primeiros socorros com stock superior ao número máximo de hóspedes por noite, na piscina estará sinalizado que a mesma não tem vigilância, no entanto estará ao dispor dos hóspedes equipamentos de salvamento, e existirá seguro para o edifício e colaboradores. Será proporcionado aos colaboradores formação em suporte básico de vida.

## **Sistema de Energia, Gás e Água**

Sendo este um projeto em espaço rural onde a harmonia com a natureza e o meio ambiente são a principal atração e fundamento do projeto, umas das premissas do hotel será promover a sustentabilidade. Deste modo, serão aplicadas medidas ecologicamente responsáveis relacionadas com o sistema de energia, gás e água.

No que se concerne ao sistema de energia serão utilizadas lâmpadas LED de baixo consumo que têm o potencial de reduzir o consumo de energia até 70%; nos quartos será instalado um equipamento que ativa e desativa todos os pontos com acesso à energia mediante a aplicação do cartão de hóspede, à exceção do minibar; serão utilizados sensores de presença na iluminação das zonas comuns, com temporizadores, que estarão a funcionar todos os dias entre as 18h e as 8h da manhã, e serão ligados manualmente sempre o que o tempo exterior assim obrigue; considerando que na compra do hotel o recheio estará incluído, todo o equipamento técnico e de maquinarias que sejam de má eficiência energética será trocado por equipamentos de classificação energética A +++ ou A++, que trará vantagens em termos de custos variáveis energéticos.

Quanto ao gás e a sua utilização, serão instalados painéis solares para aquecimento das águas a usar no estabelecimento e uma caldeira a gás natural que funcionará sempre que os painéis não possuam energia suficiente para tal. No que respeita à água, esta será da rede pública, e de forma a reduzir o impacto ambiental e económica do seu consumo, existirá um redutor de fluxo de água nas torneiras de forma a não desperdiça-la; os chuveiros utilizados também terão redutor de fluxo; os autoclismos terão dois volumes de água separados; a água das chuvas será aproveitada para rega; o sistema de esgotos será o da rede municipal, no entanto serão feitos esforços para incentivar os clientes a não colocar materiais de difícil deterioração nas sanitas. Quanto a resíduos sólidos, o seu tratamento recai sobre a responsabilidade do hotel e seus



colaboradores que farão a reciclagem dos mesmos no decorrer das atividades do estabelecimento.

### **Sistema de Climatização**

Se forma a proporcionar um ambiente agradável aos clientes estará implementado um sistema de climatização, nomeadamente o ar condicionado, em todos os quartos e zonas comuns com maior fluxo de cliente. Estes equipamentos de ar condicionado serão do nível energético mais elevado, e nos quartos serão ligados quando o cliente estiver no quarto e conforme a sua necessidade. De um modo geral o ar condicionado será utilizado maioritariamente de verão, pois a forma de climatização de inverno será feita através de aquecimento central, que funcionará através do recuperador de calor instalado na lareira, que começará a aquecer as divisões do hotel assim que a lareira for acesa.

### **Obras de Requalificação e Melhoras**

As obras a que o edifício será submetido serão de qualificação de interiores e, na medida do possível, todos os materiais a usar serão não tóxicos e com caracter sustentável para o ambiente. O parque infantil será requalificado e levará um semeio novo de relva e será instalada uma casa de madeira, que não requer construção, para funcionar como clube infantil.

### **Agricultura Biológica**

Com já foi evidenciado no variável produto do Marketing-Mix, o hotel terá uma horta que irá fornecer o restaurante com hortaliças, legumes, ervas aromáticas entre outros produtos. O objetivo do hotel é manter a horta através de tratamento biológico, não só para manter o sabor e qualidade autêntica mas também por questões ambientais.

### **Certificação**

A acreditação de um estabelecimento é essencial pois torna a posição do mesmo mais forte comparativamente aos concorrentes e transmite um sentimento de confiança ao cliente. Deste modo, serão implementados todos os esforços para que nos três primeiros anos de funcionamento do estabelecimento seja possível obter as seguintes certificações (APCER, 2010, 2011, 2015, 2016):

ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade

ISO 14001 – Sistemas de Gestão Ambiental

ISO 22000 – Sistemas de Gestão da Segurança Alimentar

OHSAS 18001 – Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho

### **Processo de Licenciamento**

Para que este projeto possa ser implementado, um dos primeiros passos a tomar é proceder ao licenciamento do Empreendimento Turístico junto da Câmara Municipal. Todo este processo tem em atenção o Regime Jurídico da Urbanização e Edificação (RJUE), alterado a última vez pelo Decreto-Lei n.º 136/2014 de 9 de Setembro, e a Portaria n.º 309/2015 de 25 de Setembro que

apresenta os critérios de classificação para os Hotéis Rurais. De um modo geral, o processo realiza-se da seguinte maneira:

1º: Pedido de Informação Prévio

2º: Pedido de Licenciamento ou Comunicação prévia de Operações Urbanísticas

3º: Autorização ou Comunicação de Utilização para fins Turísticos

4º: Vistoria de Aprovação.

De acordo com as informações recolhidas nas entrevistas, na zona do Douro este processo é moroso devido à necessidade de consulta e parecer das inúmeras entidades associadas à Região do Douro. O processo de Licenciamento encontra-se descrito ao pormenor no Anexo III - Processo de Licenciamento.

### 5.3. Estrutura de Gestão e Planeamento das Necessidades de Recursos Humanos

O sector da hotelaria, em especial o TER, caracteriza-se pela sua forte componente humana, pois todos os serviços prestados são de pessoas para pessoas, e o desempenho e as competências dos colaboradores das unidades hoteleiras têm de estar ao seu máximo nível, de forma a proporcionar uma estadia única aos clientes. Os processos de gestão, nomeadamente a gestão dos recursos humanos, são cruciais para o sucesso do negócio, potencializando o crescimento da empresa e dos próprios colaboradores.

O hotel será uma empresa de pequena dimensão, o que leva a que a estrutura organizacional seja relativamente simples, tal pode ser observado na Figura 5 que apresenta o organograma da empresa, nomeadamente uma estrutura organizacional funcional, dividida pelos dois departamentos essenciais ao bom funcionamento do estabelecimento.

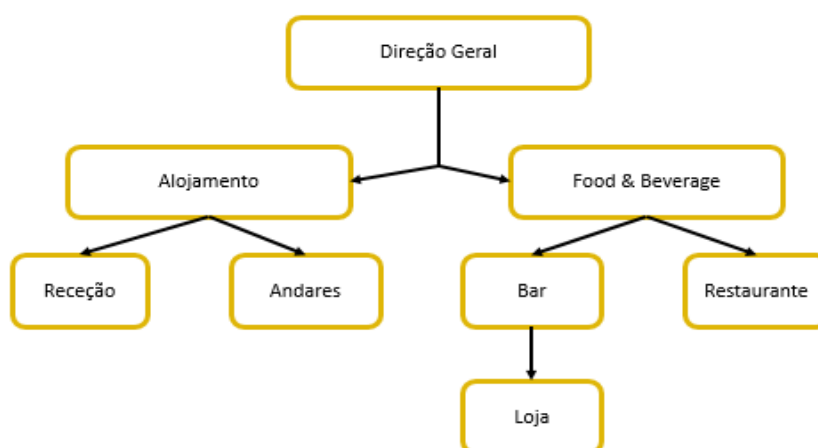


Figura 5 - Organograma do Hotel Rural Gold VineYard

Fonte: Elaboração Própria

Com um organograma simples, a organização irá ter vantagens como a facilidade e rapidez de comunicações entre departamentos que permitirá uma eficiente resposta a qualquer

necessidade ou problema do hóspede, potencializando posteriormente a satisfação dos mesmos, sob coordenação do Diretor Geral.

É indispensável referir que os Recursos Humanos que farão parte deste projeto têm de ter valores, conhecimentos e capacidades em comum, nomeadamente respeito e gosto pelo meio rural e a natureza; valorizar a tradição e cultura Duriense e Portuguesa; excelentes capacidades de interação com os restantes trabalhadores e os clientes; sentido de responsabilidade; capacidade de organização e polivalência; e a atitude certa para "a boa arte de receber". Os trabalhadores do estabelecimento serão o elo de ligação com os clientes, daí ser de extrema importância que estes sejam pessoas atentas, disponíveis, cordiais e afáveis, capazes de fazer os hóspedes sentirem-se em casa, únicos, e tratados como membros de um grupo privilegiado e não como um simples cliente.

A Tabela 14 mostra por departamento o quadro de pessoal fixo, que irá constituir esta organização a partir de 2020, nomeadamente o Direto Geral, rececionistas, o *night auditor*, empregadas de andar, *barman*, *chef*, cozinheiro, copa, empregado de mesa e estagiários. Só a partir de Julho de 2018 é que fará parte do quadro de pessoal o copeiro, pois até lá o cozinheiro de 3ª tem disponibilidade para desempenhar as restantes tarefas de cozinha, devido à fraca expressão da taxa de ocupação. Por sua vez, só a partir de Janeiro de 2020 farão parte do quadro de pessoal o rececionista e a empregada de andares pois a taxa de ocupação nesse ano já se verifica alta o suficiente para justificar a sua contratação. Embora todos os indivíduos estejam alocados a departamentos e funções prioritárias, será muitas vezes necessária a sua polivalência e assistência em outras áreas.

Tabela 14 – Constituição do Quadro de Pessoal, por Departamento

Direção Geral	Nível XV - Diretor Geral/Gerente
	Estagiário Assuntos Administrativos e Gestão
Alojamento	Nível XIII - Chefe de Receção
	Nível IX – Rececionista de 1ª
	Estagiário de Receção
	Nível XII - Night Auditor
	Nível XI – Governanta Geral de Andares
	Nível VIII – Empregada de Andares
F&B	Nível IX - Barman + Loja
	Nível XIV - Chef de Cozinha
	Nível VIII - Cozinheiro de 3ª
	Nível VI – Copeiro
	Nível IX - Empregado de Mesa
	Estagiário Empregado de Mesa

Fonte: Elaboração própria com base no Contrato Coletivo<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Contrato celebrado entre a AHRESP — Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal e a FETESE — Federação dos Sindicatos da Indústria e Serviços a 15 de Dezembro de 2011, publicado no Boletim de Trabalho e Emprego nº 46.

No Anexo IV - Recursos Humanos encontram-se as funções acima enumeradas, descritas consoante a regulamentação, nomeadamente o Contrato Coletivo entre a AHRESP e a FETESE, e as remunerações mínimas por nível de remuneração. Quanto à remuneração dos estágios, estes terão direito a subsídio de alimentação. No que diz respeito aos serviços de manutenção, jardinagem, animação e desporto, massagem e oficinas, estes serão contratados em regime de *outsourcing*.

De forma a complementar a Gestão da Organização, foi definida uma Política de Gestão de Pessoa que aborda o processo de recrutamento e seleção e formação que se encontra no Apêndice VII – Política de Gestão de Pessoas.

#### 5.4. Plano de Operações e Processos

##### 5.4.1. Processos

Para que se consiga maximizar a eficiência das operações e, em simultâneo, prestar um serviço de excelência e de qualidade ao hóspede, é necessário que as atividades e processo críticos estejam bem delineados e definidos. Esta definição oferece aos gestores, investidores e trabalhadores uma ideia concreta e abrangente das operações que constituem o dia-a-dia do estabelecimento, assim como permitem ações de melhora para o futuro que terão impacto na satisfação do cliente e no desempenho do negócio.

Existem duas categorias de atividades que se desempenham no hotel, nomeadamente os serviços que envolvem o cliente e os serviços levados a cabo pelos trabalhadores que não envolvem o cliente (ex: limpeza dos quartos). Nesta fase, serão evidenciados alguns dos processos referente às atividades que envolvem o cliente, nomeadamente reserva, *check-in* e serviço de restaurante. Os restantes procedimentos encontram-se no Apêndice VIII - Operações e Processos.

##### **Reserva:**

A reserva pode ser feita através de correio eletrónico, telefone e *site* do hotel (método mais direto) ou pelos websites de reservas, portais e agências de viagens. Por qualquer um dos métodos, todos os dados do cliente, bem como as respostas dadas no questionário de boas vindas, são guardados no sistema de gestão do hotel. Quando o cliente fizer reserva diretamente com o hotel este terá um tratamento personalizado, será atendido com simpatia e cordialidade para desde logo se sentir bem recebido, e terá à sua disposição todas as informações essenciais para que faça uma reserva cómoda, tais como preços, disponibilidades, atividades, imagens, testemunhos, instalações e o questionário que o permite expressar os seus gostos e intenções durante a estadia. Quando à reserva através de outros meios, neles irá constar a informação essencial sobre o estabelecimento, instalações, preços disponibilidades, acompanhados por fotos, e aquando da reserva também lhes será facultado o questionário de resposta rápida sobre gostos, motivos, intenções durante a estadia. A Figura 6 demonstra o *flowsheet* correspondente ao processo de reserva pelo *website* do hotel.

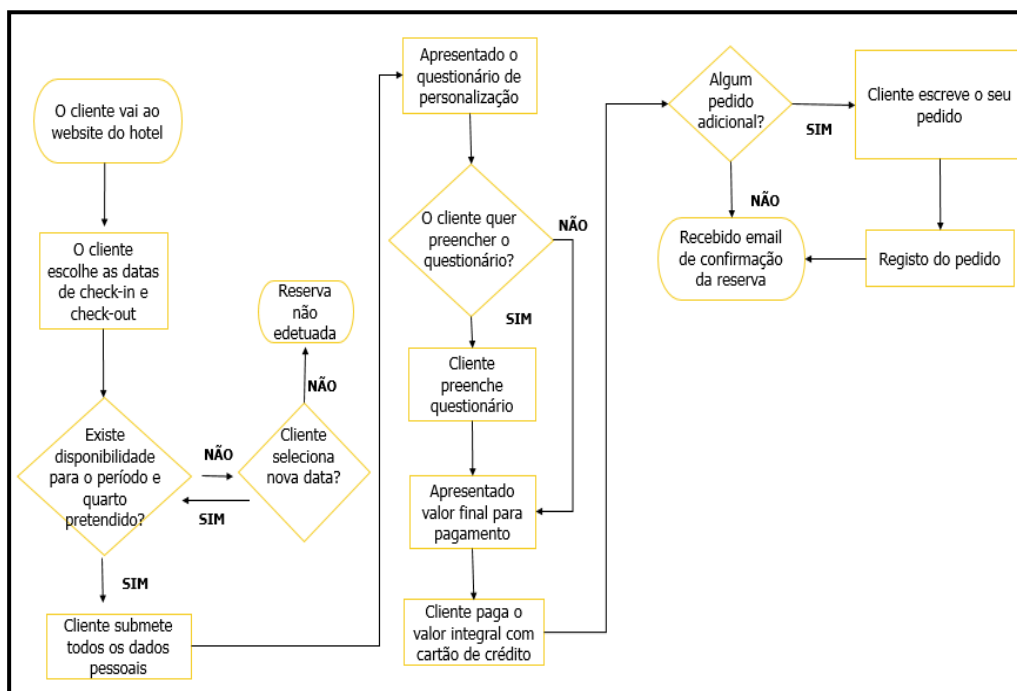


Figura 6 - Flowsheet do Processo de Reserva através do Website Institucional

Fonte: Elaboração Própria

### Check-in:

O horário do *check-in* é das 15h às 19h, caso o cliente pretenda chegar mais tarde necessita de avisar a unidade hoteleira. Antes do *check-in* de cada hóspede, no período horário até às 15h, os quartos serão limpos e arrumados conforme standards e no caso de já estarem limpos e prontos a ser utilizados, será só feita uma verificação dos aspetos básicos da limpeza e arrumação e são atendidos pedidos prévios do cliente (ex: pediu garrafa de espumante).

No momento do *check-in*, o cliente dirige-se ao hotel, estaciona no parque e dirige-se à receção onde é recebido pelo rececionista. Caso já tenha reserva marcada, são levados a cabo todos os procedimentos para confirmação da mesma, nomeadamente pedir o documento de identificação e dados pessoais, é solicitada autorização para tirar fotocópia do documento de identificação e é registado o *check-in*. Se o cliente tiver respondido ao inquérito no momento da reserva, é impresso um *flyer* onde consta uma série de atividades e pontos de interesse a visitar, de acordo com as preferências expressas no questionário. Caso não tenha preenchido, é-lhe disponibilizado um *tablet* onde pode preencher o mesmo, se o desejar, e o sistema operacional elaborará o *flyer* que será entregue no quarto.

Se o cliente não tiver reserva, é verificado no sistema se existe disponibilidade de quarto para o período pretendido e, caso haja, são seguidos os procedimentos normais para reserva e sua confirmação, caso não haja disponibilidade para o período, sugerimos outras datas disponíveis e se o cliente aceitar, levam-se a cabo os procedimentos de reserva, se não aceitar, despedimo-nos do cliente. A Figura 7 representa o *flowsheet* do processo de *check-in*.

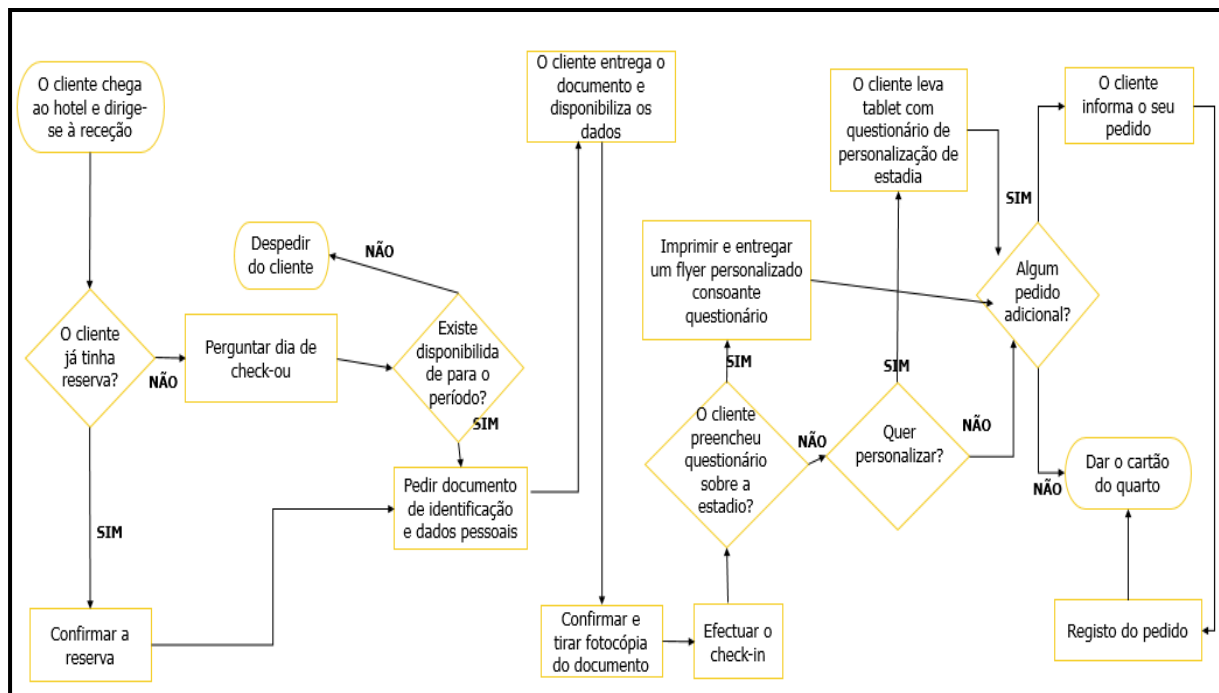


Figura 7 - Flowsheet do Processo de Check-in

Fonte: Elaboração Própria

### Serviço de Restaurante:

O restaurante estará aberto para os hóspedes etambém para o público no período das 12h às 16h e das 19 às 23h. O processo de serviço de restaurante ao hóspede irá decorrer conforme descrito em seguida. O hóspede dirige-se ao restaurante, espera por ser encaminhado para uma mesa onde lhe é perguntado o número do quarto, entregue a carta e feitas sugestões. Quando o hóspede tiver escolhido o seu pedido, chama o empregado de mesa que prontamente regista o pedido que segue diretamente para a cozinha, e serve as bebidas pedidas. Assim que a refeição estiver pronta é servida à mesa. Após conclusão da refeição o empregado recolhe as loiças sujas, pergunta se desejam sobremesa, café ou outra coisa. No fim da refeição é perguntado se o hóspede quer pagar já a refeição ou só no fim da estadia. Caso seja de no momento, o pagamento e recebimento são efetuados. No fim o empregado despede-se do cliente. A Figura 8 demonstra este procedimento.

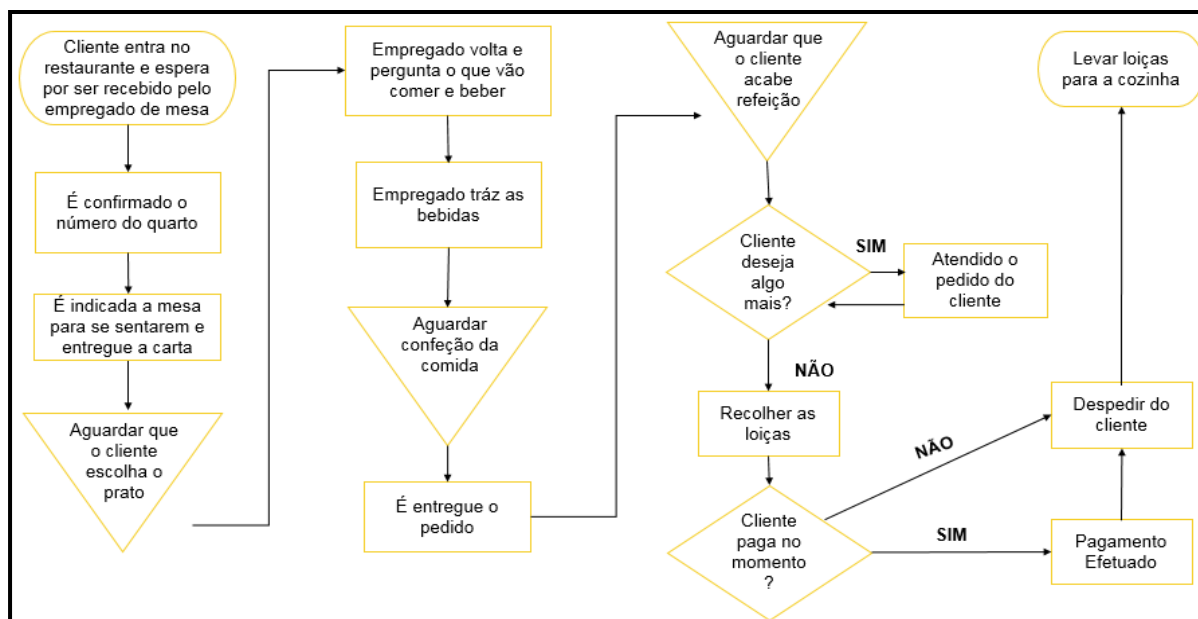


Figura 8 - Flowsheet do Processo de Serviço de Restaurante para os Hóspedes

Fonte: Elaboração Própria

#### 5.4.2 Aquisição de Mercadorias e Matérias

No que respeita às mercadorias e matérias a vender e a consumir pelo estabelecimento, serão feitos sempre esforços para minimizar este tipo de custos, especialmente por os mesmos variarem consoante as taxas de ocupação. Deste modo, o tipo de mercadorias e matérias a serem adquiridas e consumidas pelo hotel desdobram-se em vários grupos, nomeadamente produtos para consumo gratuito pelos hóspedes, produtos e mercadorias para venda ao cliente e produtos de consumo interno do hotel.

No grupo de produtos para consumo gratuito pelos hóspedes incluem-se os artigos de higiene como shampoo, condicionador, gel de banho, creme corporal, touca de banho e papel higiénico. Incluído no grupo de produtos e mercadorias para venda ao cliente encontram-se elementos como vinho da quinta, vinhos de outras quintas da região, bebidas alcoólicas, refrigerantes, snacks, alguns produtos confeccionados no restaurante e produtos regionais (doces, artesanato, etc.). Por fim, no grupo de produtos de consumo interno incluem-se todos os produtos de limpeza e material de auxílio na cozinha.

Para definição dos Custos com Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC) será utilizada uma percentagem, por cada tipo de produtos, sobre o total de vendas em que incidem. Para o grupo dos produtos para consumo gratuito dos hóspedes, a percentagem estará associada às vendas de alojamento e dos Packs e será cerca de 8%; para o grupo de produtos para venda aos clientes, a percentagem estará associada ao total de vendas de *Food and Beverage* (F&B) e Loja e será de 30%; por fim, no que respeita ao grupo de produtos de consumo interno, a percentagem estará associada às vendas de alojamento e dos Packs e será de 5%. O cálculo dos custos foi definido desta maneira pois são custos variáveis. Estes valores foram definidos segundo Paula (2014), Costa (2014) e os *players* de mercado.

### 5.4.3 Fornecimento de Serviços Externos

O fornecimento de serviços externos consiste na contratação de serviços a entidades externas que são essenciais ao funcionamento da unidade hoteleira. O recurso a este tipo de serviço tem impacto positivo na redução de certos custos por parte do estabelecimento. Este tipo de serviços vai-se desdobrar também em grupos, nomeadamente serviços de carácter administrativo e operacional.

Relativamente a fornecimentos a nível administrativo, são considerados os serviços de contabilidade, seguros, telecomunicações, *software* de gestão e utensílios de escritório. Quanto aos serviços a nível operacional serão tidos em conta os fornecimentos de eletricidade, água, gás, manutenções pontuais, lavandaria, ferramentas e utensílios de desgaste rápido, jardinagem, animação, massagista, oficinas, segurança e vigilância. Estes custos serão calculados individualmente, com medidas diferentes, por exemplo, por mês, por cliente, à hora e por serviço para efeitos dos cálculos financeiros.

## 5.9. Plano de Investimentos

### 5.9.1 Cronograma

O planeamento do projeto de investimento é essencial à sua implementação pois permite aos seus promotores saberem quais as atividades que irão ter de realizar até à data de abertura e quais os seus prazos. Desta forma, evitam-se atrasados e o esquecimento de procedimentos a realizar. No planeamento deste projeto foram definidas 17 atividades a desenvolver desde o surgimento da intenção de investir até à abertura do negócio. Na Tabela 15 encontra-se o cronograma para as atividades estabelecidas, numa ótica otimista, ou seja, sem atrasos. O projeto iniciou-se em Maio de 2016.

Tabela 15 – Cronograma das Atividades de Implementação do Projeto

		Ma	Jun	Jul	Ag	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul
Atividades		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
A	Geração da ideia e realização do projeto de investimento															
B	Constituição da Sociedade															
C	Acordo de Compra do Imóvel															
D	Elaboração do projeto de arquitetura															
E	Aprovação de licenciamento para operações urbanísticas pela Câmara Municipal de Aljió															
F	Escolha da empresa de construção civil															
G	Execução das obras															
H	Escolha dos fornecedores, compra de equipamentos e decoração															
I	Pedido de autorização de utilização para fins turísticos															
J	Montagem dos equipamentos e decoração dos interiores															
K	Registo no RNET															
L	Classificação do empreendimento turístico															
M	Recrutamento e Seleção dos Colaboradores															
N	Escritura do Imóvel															
O	Negociação e obtenção do financiamento															
P	Início dos programas de comunicação															
Q	Limpeza geral e verificações finais															
R	Abertura ao público: Início de Atividade															

Fonte: Elaboração Própria



### 5.9.2. Investimento

O investimento inicial é determinante para o sucesso do negócio e como tal foi definido de forma a mitigar todos os riscos prováveis. Na compra do hotel, todo o material e equipamento existente nas instalações será também comprado pela organização, no entanto, nem todo esse material será utilizado neste novo negócio. Deste modo, todos os equipamentos que não serão utilizados serão doados a instituições que dos mesmos necessitem.

O Apêndice IX - Investimento contem pormenorizadamente o investimento para os quartos, cozinha, copa, bar, loja, restaurante, receção, corredores e espaços exteriores, contendo também tabelas relativas às depreciações. De forma breve, explicita-se, individualmente, como o investimento se irá proceder:

**Área Pública Privada-** Será feito um investimento novo nos quartos em todos os equipamentos e materiais, mantendo-se somente os minibares e os cofres existentes.

**Área Pública Comum** – O investimento nesta área recai sobre mobiliário novo, decoração, etc., e equipamentos para uso dos clientes (motas, bicicletas, etc.), excluindo loiças, utensílios de bar e o material de madeira utilizado no exterior.

**Área de Serviço e Área Técnica** – Relativamente ao investimento na área de serviço, será feito um investimento na remodelação da receção, do *office* e a aquisição de alguns equipamentos de limpeza. Quanto à cozinha e copa, os equipamentos comprados terão uma vida útil de cinco anos, pelo que em 2022, será feito um novo investimento nessas duas zonas. Quanto aos equipamentos de lavandaria e engomaria, estes terão uma vida útil de três anos, pelo que serão utilizados até 2020, e a partir desse ano recorrer-se-á a *outsourcing*, dado que o volume da atividade esperado para essa fase já justificará esta opção. No que respeita a investimento na área técnica, serão instalados painéis solares, termo acumuladores e um recuperador de calor.

A Tabela 16 apresenta o Mapa de Investimento nos primeiros 5 anos de exploração do negócio. Como podemos observar, o valor total do investimento alcança os 2.477.66 Milhões de Euros, sendo que o maior investimento recai sobre o imóvel, que é apreciado com um valor de 2.625.000 Milhões Euros. É importante esclarecer que o valor do imóvel que consta no ativo é diferente do valor no financiamento, isto porque o financiamento inclui o valor do imóvel acrescido de IMT, enquanto o valor a figurar no investimento corresponde só ao imóvel - nomeadamente, corresponde a 31,5% do valor do total da propriedade, que é de 7.500.000€, pois essa é quota-parte correspondente ao negócio de alojamento, enquanto os restantes 68,5% estarão afetos ao negócio da exploração agrícola.

Tabela 16 - Mapa de Investimentos

Investimento por ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções	2.362.500					
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>	<b>2.362.500</b>					
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções	41.556					
Equipamento Básico	58.728				25.428	6.624
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	1.562			1.657		
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>101.846</b>			<b>1.657</b>	<b>25.428</b>	<b>6.624</b>
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento	4.476					
Programas de computador	7.550					
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis	1.294					
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>13.320</b>					
<b>Total Investimento</b>	<b>2.477.666</b>			<b>1.657</b>	<b>25.428</b>	<b>6.624</b>

Fonte: Elaboração Própria

Por sua vez, os valores dos Equipamentos Básicos e Equipamentos Administrativos registam valores de 58.728 € e 1.562€, números que correspondem aos investimentos nas áreas acima referidas. Já o valor patente na rubrica Edifícios e Outras Construções refere-se às obras de remodelação a que o edifício será submetido. Ainda na mesma Tabela podemos verificar que serão efetuados reinvestimentos em Equipamento Básico e Administrativo assim que os mesmos estiverem completamente depreciados, excetuando o valor que corresponde aos 6.624€ que se refere a um investimento numa nova cozinha.

Na Tabela 17 estão constantes os valores da depreciação dos ativos, sendo que estes vão decrescendo até 2021, ano em que está previsto um grande investimento em parte dos equipamentos básicos. Por sua vez, a Tabela 18 apresenta os valores que constam no Balanço nos Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis.

Tabela 17 – Depreciações e Amortizações dos Ativos

Depreciações e Amortizações	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Total Depreciações &amp; Amortizações</b>	17.407	17.407	17.407	13.382	18.077	7.656

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 18 – Valores do Ativo Fixo Tangível e Ativo Intangível a Constar no Balanço

Valores Balanço	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Propriedades de investimento</b>	2.362.500	2.362.500	2.362.500	2.362.500	2.362.500	2.362.500
<b>Activos fixos tangíveis</b>	88.879	75.912	62.945	51.220	58.571	57.540
<b>Activos Intangíveis</b>	8.880	4.440	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2.460.259</b>	<b>2.442.852</b>	<b>2.425.445</b>	<b>2.413.720</b>	<b>2.421.071</b>	<b>2.420.040</b>

Fonte: Elaboração Própria

## 5.10. Financiamento

### 5.10.1 Estrutura de Capitais

Para a constituição deste negócio foi necessário recorrer a uma estrutura de capitais mistos, que compreende capital próprio e alheio. O valor total é de 2.649.525€, desdobrando-se em 150.000€, valor correspondente às entradas de capital dos sócios, e 2.499.525€ de Financiamento, obtido através de uma operação de *Leasing* (Tabela 19).

Tabela 19 - Estrutura dos Capitais

Financiamento Inicial	2.649.525€	100%
Capital Social	150.000€	5,66%
Leasing - Financiamento	2.499.525€	94,34%

Fonte: Elaboração Própria

O Capital Social da subsidiária que explora o hotel é detido pela promotora e familiares que serão os sócios da empresa. Quanto ao Capital Alheio, recorrer-se-á ao Leasing, junto da Caixa Leasing e Factoring – Instituição Financeira de Crédito, SA, no valor que corresponde ao valor de venda do hotel e correspondente propriedade.

### 5.10.2. Mapa de Financiamento

#### ***Leasing***

Este tipo de financiamento é vantajoso para empresa pois pode utilizar o ativo mediante o pagamento de uma renda que comporta a amortização e os juros. Foi escolhido o *Leasing* da Caixa Leasing e Factoring pois era o mais vantajoso em comparação com outras alternativas que exigiam que na primeira mensalidade fosse paga a entrada, acrescida da renda normal e do valor total do IMT, sendo assim o primeiro valor a pagar demasiado elevado para as possibilidades da empresa.

O Leasing simulado para a empresa mãe, teve como valor financiado 7.500.000€ acrescidos do valor de IMT (435.000€), com uma entrada de 580.000€, um Valor Residual de 600.000€, terá uma renda mensal de 36.196,39€, No entanto, para a contabilização no projeto de alojamento, será apenas tido em conta 31,5% da entrada e da renda mensal. As condições oferecidas pela Caixa Leasing e Factoring, já ajustada ao projeto, foram as patentes na Tabela 20.

Tabela 20 – Características da Operação de Leasing

EUR 12M	-0,057%
<i>Spread</i>	2,30%
TAN	2,243%
Valor Total Financiado	2.499.525€
Valor Residual	8%
1ª Prestação – entrada	182.700,00 €
Restantes Prestações	11.401,86 €
Rendas	Mensais
Prazo	240 Meses (20 anos)
Imposto de Selo e IVA	Isenção

Fonte: Elaboração Própria com Auxílio da Simulação

Este crédito será aberto a Junho de 2017, e os pagamentos começam a Julho de 2017 com o pagamento da entrada, seguida das rendas mensais. No Anexo V - Financiamento estão patentes as simulações e a taxa de juro das aplicações a curto prazo.

Na Tabela 21, podemos ver como o pagamento deste financiamento se procede, sendo que em 2017 é paga a entrada de 182.700,00 €, acrescida da renda dos 5 meses seguintes, já nos restantes anos é paga a renda mensal de 11.401,86 € que inclui reembolso da dívida e juros.

Tabela 21 – Mapa Descritivo do Leasing

2017	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Capital em dívida (início período)	2.499.525	2.283.176	2.197.565	2.110.034	2.020.540	1.929.038
Taxa de Juro	2,24%	2,24%	2,24%	2,24%	2,24%	2,24%
Juro Anual	23.360	51.212	49.291	47.328	45.321	43.268
Reembolso Anual	216.349	85.611	87.531	89.494	91.502	93.554
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida (Renda Anual)	239.709	136.822	136.822	136.822	136.822	136.822
Valor em dívida	2.283.176	2.197.565	2.110.034	2.020.540	1.929.038	1.835.484

Fonte: Elaboração Própria

Por sua vez, a Tabela 22 apresenta as fontes de Financiamento ao longo dos primeiros 5 anos, que a partir do primeiro ano contabiliza os Meios Libertos pelo Projeto.

Tabela 22 – Mapa de Fontes de Financiamento

Fontes de Financiamento	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Meios Libertos	70.203	99.263	132.473	143.739	180.781	212.851
Capital	150.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	2.499.525					
Subsídios						
<b>TOTAL</b>	<b>2.719.728</b>	<b>99.263</b>	<b>132.473</b>	<b>143.739</b>	<b>180.781</b>	<b>212.851</b>

Fonte: Elaboração Própria

## 6. Avaliação Económica e Financeira

Este capítulo apresenta todos os mapas imprescindíveis à avaliação económica e financeira do projeto, bem como a sua avaliação de forma a concluir se este negócio tem potencial para investir.

### 6.1. Vendas

Em 2015 a Taxa de Ocupação Anual, no Norte, para os Hotéis Rurais foi de 23,4%, no entanto, através das entrevistas exploratórias, verificou-se que a realidade dos Hotéis Rurais na região do Douro é diferente, nomeadamente que as taxas de ocupação são mais elevadas rondando entre os 35% e os 50%, dependendo da realidade de cada estabelecimento.

Deste modo, as Taxas de Ocupação a aplicar ao projeto serão semelhantes às de um Hotel Rural que acabou de começar atividade (valores adquiridos na entrevista exploratória), e terão em conta a situação de abertura, a crescente procura do Douro, da experiência vínica e gastronómica da região, e uma promoção considerável nos primeiros anos de vida do negócio.

No cálculo da taxa de ocupação do primeiro ano do negócio, assumiu-se que se caso o hotel funcionasse o primeiro ano inteiro, este registaria um valor inferior à taxa de ocupação do hotel entrevistado, em 3,64 p.p., obtendo assim 29%. No entanto, como o primeiro período de exploração só contempla meio ano, a média das taxas de ocupação mensais é de 39,32%, que corresponderá então à taxa de ocupação de 2017 do projeto. Este valor tem como principais pressupostos as Taxas de Ocupação Mensais adquiridas na entrevista, reduzidas em 3,64 p.p., o funcionamento durante a época alta, os preços atrativos e um bom programa de comunicação.

Por sua vez, no primeiro ano completo, 2018, é esperada uma taxa de ocupação anual de 35%. Para os anos seguintes, as perspetivas são de crescer até aos 58,70% no 4º ano de atividade, aos 55,10% no 5º, estabilizando nos 60% no 6º, mantendo-se assim nos restantes anos. Estas taxas de ocupação registam-se acima da média pois foram calculadas tendo em conta as expectativas e a realidade dos *players* de mercado entrevistados, que atualmente têm este indicador a crescer e bem posicionado, e acreditam que o mercado está em crescimento, com potencial para nos próximos anos alcançar taxas de ocupação de pelo menos 60%. A Tabela 23 apresenta a Taxa de Ocupação nos 6 primeiros anos de funcionamento do hotel. É de salientar que os valores apresentados não têm em consideração a venda de packs, ou seja, contabilizando todos os quartos ocupados, incluindo os quartos vendidos em packs, a Taxa de Ocupação Anual seria mais alta, em média mais 6% ao ano. É importante referir que a Época Alta será de Maio a Outubro e a Baixa de Novembro a Abril.

Tabela 23 – Estabelecimento da Taxa de Ocupação

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Var. da Taxa do Hotel Rural Gold VineYard quanto às Taxas de Ocupação Registadas na Região	-3,64%	2%	9%	16%	22%	27%
Taxa de Ocupação Média Anual	<b>39,32%</b>	<b>35,00%</b>	<b>41,40%</b>	<b>48,70%</b>	<b>55,10%</b>	<b>60,00%</b>
Número de Quartos Ocupados	1013	1789	2116	2489	2816	3066
Número de Quartos Potenciais	2555	5110	5110	5110	5110	5110

Fonte: Elaboração Própria

Para melhor definir as vendas do estabelecimento foi definido um mix de canais de venda, nomeadamente, o canal direto e o indireto, sendo que o indireto se divide entre canal *Business to Business* (B2B) e *Business to Consumer* (B2C). A cada um deste canal foi atribuída uma percentagem das vendas, definidas com base no perfil do cliente da região (Alliance Douro, 2013), do perfil do cliente de TER (IESE, 2008), a AHRP (2015a) as entrevistas exploratórias. O canal B2C é o canal com maior expressividade, pois segundo as fontes enumeradas, tem maior expressividade de reservas (mais de metade), seguido do canal direto, que é preferido em detrimento do canal B2B (operadores e agências) por existir maior contacto com o estabelecimento. Assim, o Canal Direto vende 30%, o Canal Indireto B2B vende 10% e o Indireto B2C vende 60% (ver Tabela 24). O preço por cada quarto será igual para todos os canais.

A Tabela 24 mostra as vendas em quantidade, por canal e por tipo de quarto nos 6 primeiros anos, evidenciando a distribuição de vendas por tipo de quarto, que foi definida em função do peso de cada tipo de quarto no total de quartos do hotel.

Tabela 24 – Quartos Vendidos por Canal

Vendas por Canal de Reservas	%	Preço Médio (s/IVA)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Canal Directo</b>	<b>30,0%</b>							
Standard Twin	21,4%	121,70 €	65	115	136	160	181	197
Standard Duplo	42,9%	121,70 €	130	230	272	320	362	394
Superior	35,7%	135,85 €	109	192	227	267	302	329
<b>Total Canal Directo</b>			<b>304</b>	<b>537</b>	<b>635</b>	<b>747</b>	<b>845</b>	<b>920</b>
<b>Indirecto B2B</b>	<b>10,0%</b>							
Standard Twin	21,4%	121,70 €	22	38	45	53	60	66
Standard Duplo	42,9%	121,70 €	43	77	91	107	121	131
Superior	35,7%	135,85 €	36	64	76	89	101	110
<b>Indirecto B2C</b>	<b>60,0%</b>							
Standard Twin	21,4%	121,70 €	130	230	272	320	362	394
Standard Duplo	42,9%	121,70 €	260	460	544	640	724	788
Superior	35,7%	135,85 €	217	383	453	533	603	657
<b>Total Indirecto (B2B e B2C)</b>			<b>709</b>	<b>1252</b>	<b>1481</b>	<b>1742</b>	<b>1971</b>	<b>2146</b>
<b>TOTAL VENDAS</b>	<b>100,0%</b>		<b>1013</b>	<b>1789</b>	<b>2116</b>	<b>2489</b>	<b>2816</b>	<b>3066</b>

Fonte: Elaboração Própria

Quanto às restantes vendas, nomeadamente de Comida, Bebidas e Loja, foi assumida uma percentagem sobre as vendas de alojamento de 9%, 12% e 7%, respetivamente, pois estas vendas estão diretamente relacionadas com a ocupação do hotel, não excluindo passantes que

podem usufruir do restaurante, bar e loja. Quanto às vendas de Atividades, Packs e Comissões, foram definidas quantidades coerentes e aproximadas à realidade do Douro. No Apêndice X - Vendas está patente o cálculo destas quantidades, dos respetivos volumes, entre outros elementos essenciais para o cálculo previsional das vendas.

A Tabela 25 apresenta as Vendas de Alojamento discriminadas, e podemos verificar como o número de quartos vendidos, o preço e o volume faturado vai aumentando ao longo dos anos. Através da taxa de ocupação acima definida estabeleceu-se que o ano cruzeiro será a partir de 2022, quando os valores das vendas irão estabilizar, no entanto, até lá as vendas irão crescer bem como o preço dos quartos.

Tabela 25 – Vendas de Alojamento

VENDAS - Alojamento		2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Standard Twin</b>		<b>26.411</b>	<b>38.624</b>	<b>45.486</b>	<b>53.351</b>	<b>60.738</b>	<b>67.013</b>
Quartos Vendidas	#	217	311	359	413	461	499
Taxa de Crescimento dos Quartos Vendidas	%		43,37%	15,46%	14,99%	11,62%	8,17%
Preço por Quarto Vendido	€	121,70	124,13	126,61	129,15	131,73	134,36
<b>Standard Duplo</b>		<b>52.822</b>	<b>77.247</b>	<b>90.972</b>	<b>106.701</b>	<b>121.477</b>	<b>134.025</b>
Quartos Vendidas	#	434	622	718	826	922	997
Taxa de Crescimento dos Quartos Vendidas	%		43,37%	15,46%	14,99%	11,62%	8,17%
Preço por Quarto Vendido	€	121,70	124,13	126,61	129,15	131,73	134,36
<b>Superior</b>		<b>49.136</b>	<b>71.858</b>	<b>84.626</b>	<b>99.257</b>	<b>113.002</b>	<b>124.675</b>
Quartos Vendidas	#	362	519	599	688	768	831
Taxa de Crescimento dos Quartos Vendidas	%		43,37%	15,46%	14,99%	11,62%	8,17%
Preço por Quarto Vendido	€	135,85	138,57	141,34	144,16	147,05	149,99
<b>TOTAL</b>		<b>128.369</b>	<b>187.728</b>	<b>221.084</b>	<b>259.309</b>	<b>295.216</b>	<b>325.712</b>

Fonte: Elaboração Própria

Na Tabela 26 é então apresentado o mapa resumo das Vendas Totais onde verificamos que as vendas aumentam consecutivamente todos os anos demonstrando um bom crescimento do negócio. As Taxas de IVA aplicadas tiveram por base a nova legislação do imposto, tendo sido utilizado o documento da AHRESP (2016), de Junho de 2016, que procedeu à alteração do IVA da restauração.

Tabela 26 - Quadro Resumo das Vendas Totais

		2017	2018	2019	2020	2021	2022
TOTAL Vendas de Alojamento		128.369	187.728	221.084	259.309	295.216	325.712
TOTAL Vendas Comida e Bebidas		26.957	39.423	46.428	54.455	61.995	68.400
<b>TOTAL VENDAS</b>		<b>155.326</b>	<b>227.151</b>	<b>267.512</b>	<b>313.763</b>	<b>357.212</b>	<b>394.112</b>
IVA VENDAS	6%	7.702	11.264	13.265	15.559	17.713	19.543
IVA VENDAS Comidas	13%	1.502	2.196	2.587	3.034	3.454	3.811
IVA VENDAS Bebidas	23%	3.543	5.181	6.102	7.157	8.148	8.990
TOTAL Outras Vendas		77.226	154.563	176.879	199.246	223.853	250.777
TOTAL Comissões		3.177	9.166	10.284	11.539	12.947	14.526
TOTAL Outras Vendas + Comissões		<b>80.403</b>	<b>163.728</b>	<b>187.163</b>	<b>210.785</b>	<b>236.800</b>	<b>265.303</b>
IVA Outras Vendas	23%	17.762	35.549	40.682	45.827	51.486	57.679
<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS</b>		<b>235.729</b>	<b>390.880</b>	<b>454.675</b>	<b>524.548</b>	<b>594.012</b>	<b>659.415</b>
IVA		30.509	54.191	62.636	71.576	80.801	90.022
<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA</b>		<b>266.238</b>	<b>445.071</b>	<b>517.311</b>	<b>596.124</b>	<b>674.813</b>	<b>749.437</b>

Fonte: Elaboração Própria

No total das vendas, são as vendas de alojamento que contribuem com maior fatia, seguidas das vendas de atividades. A categoria com menor valor são as comissões recebidas, seguidas das vendas da loja. Estas afirmações podem ser confirmadas pela observação do Gráfico 1.

■ Alojamento ■ Comidas ■ Bebidas ■ Atividades ■ Packs ■ Loja ■ Comissões

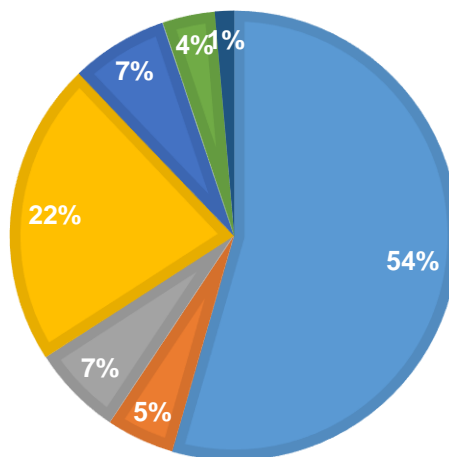


Gráfico 1- Composição das Vendas em 2017

Fonte: Elaboração Própria

## 6.2. Fundo de Maneio

Este mapa é dos mais importantes para a empresa pois permite aferir se em determinado período irão existir necessidades ou recursos, em termos financeiros, para assegurar o bom funcionamento da atividade, ou seja, permite analisar a forma de financiamento do ciclo de exploração.

O primeiro passo para a constituição deste mapa é definir os pressupostos referentes a prazos médios de pagamento, recebimento e armazenamento. Assim sendo, o prazo médio de recebimento é zero (0) para todo o tipo de vendas, exceto para as vendas realizadas através do canal indireto, cujo prazo médio de recebimento, para 85% das suas vendas é de menos 15 dias, ou seja, pagam ao hotel 85% das vendas com 15 dias de antecedência, enquanto as restantes vendas são pagas no momento. Quanto aos pagamentos, estes podem ser divididos entre pagamentos a fornecedores e pagamentos ao estado. Em ambos os casos é assumido um prazo médio de pagamento de 30 dias. Já quanto ao prazo médio de armazenamento, este será de 15 dias pois a grande maioria dos produtos comprados será sempre em pequena quantidade, até porque muitos deles são de natureza perecível, e espera-se que sejam vendidos com rapidez.



Tabela 27 - Mapa de Fundo de Maneio

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria						
Clientes	-3.182	-4.654	-5.481	-6.429	-7.319	-8.075
Inventários	1.234	1.911	2.253	2.628	2.986	3.302
Estado						
<b>TOTAL</b>	<b>-1.949</b>	<b>-2.743</b>	<b>-3.228</b>	<b>-3.801</b>	<b>-4.332</b>	<b>-4.773</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	6.950	12.120	13.645	15.549	17.186	18.699
Estado	4.950	11.187	12.686	14.862	15.014	17.683
<b>TOTAL</b>	<b>11.900</b>	<b>23.307</b>	<b>26.331</b>	<b>30.412</b>	<b>32.200</b>	<b>36.382</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>-13.849</b>	<b>-26.050</b>	<b>-29.559</b>	<b>-34.212</b>	<b>-36.533</b>	<b>-41.155</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>-13.849</b>	<b>-12.201</b>	<b>-3.509</b>	<b>-4.653</b>	<b>-2.320</b>	<b>-4.623</b>
<b>ESTADO</b>	<b>4.950</b>	<b>11.187</b>	<b>12.686</b>	<b>14.862</b>	<b>15.014</b>	<b>17.683</b>
SS	3.179,28	2.960,29	3.113,43	3.893,41	3.971,28	4.050,70
IRS	1.409,40	1.310,89	1.377,65	1.716,73	1.751,07	1.786,09
IVA	361,60	6.916,16	8.194,84	9.252,11	9.291,92	11.845,82

Fonte: Elaboração Própria

Após elaborado o Mapa de Fundo de Maneio (Tabela 27) é possível verificar que em todos os anos a diferença entre Necessidades de Fundo de Maneio e Recursos de Fundo de Maneio é negativa o que significa que a organização durante o ciclo de exploração tem a capacidade de gerar recursos para se auto financiar. O fundo de maneio é negativo ao longo dos anos devido ao prazo de recebimento do canal indireto que representa 70% das vendas de alojamento que se alia aos pagamentos a fornecedores e ao estado que têm um prazo maior de pagamento e suavizam o fundo de maneio. É importante referir que em nenhum dos casos acontece o estado dever ao hotel pois o que a empresa paga de impostos é sempre superior ao que foi pago de IVA em Compras e FSE.

### 6.3. Plano Financeiro

O Plano Financeiro ou de Tesouraria permite analisar todas as entradas e saídas de fundos que respeitam ao ciclo de exploração e extra exploração, nomeadamente tudo o que seja relacionado com as operações, investimentos e financiamentos.

A Tabela 28 apresenta o Plano Financeiro onde no primeiro ano, para além dos Meios Libertos Brutos (detalhados no subcapítulo seguinte), podemos verificar a entrada de Capital Social, o Empréstimo obtido que corresponde ao imóvel e o seu IMT, os Proveitos Financeiros que provêm da aplicação do Saldo de Tesouraria desse ano e o valor correspondente ao *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortizations* (EBITDA) e Investimento em Fundo de Maneio. Quanto às saídas, estas reportam ao Investimento Inicial e ao pagamento do reembolso e juros do Leasing. No primeiro ano de exploração o saldo de tesouraria é elevado acima de tudo pelo montante de Capital Social que foi injetado na empresa e ao financiamento do IMT que terá pagamentos desfasados tal como o financiamento sobre o imóvel.

Tabela 28 – Plano Financeiro

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
Meios Libertos Brutos	74.768	111.541	149.441	161.146	206.883	250.347
Capital Social (entrada de fundos)	150.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos	2.499.525					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	13.849	12.201	3.509	4.653	2.320	4.623
Proveitos Financeiros	467	26	189	401	1.051	3.247
<b>Total das Origens</b>	<b>2.738.609</b>	<b>123.768</b>	<b>153.139</b>	<b>166.200</b>	<b>210.254</b>	<b>258.217</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
Inv. Capital Fixo	2.477.666			1.657	25.428	6.624
Inv Fundo de Maneio						
Imposto sobre os Lucros		7.238	9.019	17.416	21.176	30.353
Pagamento de Dividendos			1.357	2.621	3.186	4.567
Reembolso de Empréstimos	216.349	85.611	87.531	89.494	91.502	93.554
Encargos Financeiros	23.360	51.212	49.291	47.328	45.321	43.268
<b>Total das Aplicações</b>	<b>2.717.375</b>	<b>144.061</b>	<b>147.199</b>	<b>158.516</b>	<b>186.612</b>	<b>178.367</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>21.233</b>	<b>-20.293</b>	<b>5.941</b>	<b>7.684</b>	<b>23.642</b>	<b>79.850</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>21.233</b>	<b>941</b>	<b>6.881</b>	<b>14.566</b>	<b>38.208</b>	<b>118.057</b>
<b>Aplicações / Empréstimo Curto</b>	<b>21.233</b>	<b>941</b>	<b>6.881</b>	<b>14.566</b>	<b>38.208</b>	<b>118.057</b>

Fonte: Elaboração Própria

Através da Tabela 28 observamos que em nenhum ano existe saldo de tesouraria negativo, sendo que em 2017 o hotel regista um valor bastante bom, no entanto, o Saldo de Tesouraria em 2018 é baixo e perto de nulo o que impediu a distribuição de prémio pelos funcionários, pois essa entrega originaria Saldo de Tesouraria negativo, criando-se a necessidade de recorrer a um financiamento de curto prazo junto do banco. O prémio dos colaboradores não é entregue em 2019 pois, caso fosse, registar-se-ia um Saldo Anual de Tesouraria negativo que, embora fosse colmatado pelo Saldo Acumulado, não estaria de acordo com as intenções da organização que eram distribuir dividendos obtendo um Saldo de Tesouraria Anual positivo. A partir de 2018 o Saldo de Tesouraria vai sempre aumentando, fruto do aumento das vendas que é superior às aplicações de fundos. Em 2019 surge então uma nova aplicação de fundos, nomeadamente o Pagamento de Dividendos, que corresponde a 4% dos Resultados Líquidos do Período (ver Apêndice XII - Balanço e Dividendos).

É importante salientar que sempre que o saldo acumulado de tesouraria for positivo será feita uma aplicação financeira desse valor, no caso do primeiro ano a 6 meses e nos restantes a 1 ano, sendo que a taxa para o primeiro é de 2,2% e o segundo de 2,75%. No Anexo V - Financiamento estão patentes os quadros de onde foram retiradas estas informações. Outro aspeto a evidenciar é o facto de o Saldo de Tesouraria aumentar significativamente em 2022, atingindo os 118.057€, embora nesse ano tenha havido investimento em capital fixo e o imposto sobre o lucro ter aumentado. Este valor elevado deve-se ao aumento do investimento em fundo de maneio, ao baixo investimento em capital fixo e ao facto de se ter chegado ao ano de velocidade cruzeiro, esperando que todos estes valores se mantenham semelhantes em anos seguintes.

#### 6.4. Demonstração de Resultados

Através da análise da Demonstração de Resultados (DR) podemos verificar todos os rendimentos e gastos do período relacionados com as operações, investimentos e financiamentos, culminando assim no cálculo dos resultados do período. No Apêndice XI - CMVMC, FSE, Custos com Pessoal e Ponto Crítico encontram-se detalhados cada um dos elementos.

Na Tabela 29 observa-se a DR e podemos concluir que logo no primeiro ano de exploração registamos resultados líquidos relativamente baixos, mas positivos, que vão crescendo todos os anos apresentados, alcançando os 159.986€ em 2022.

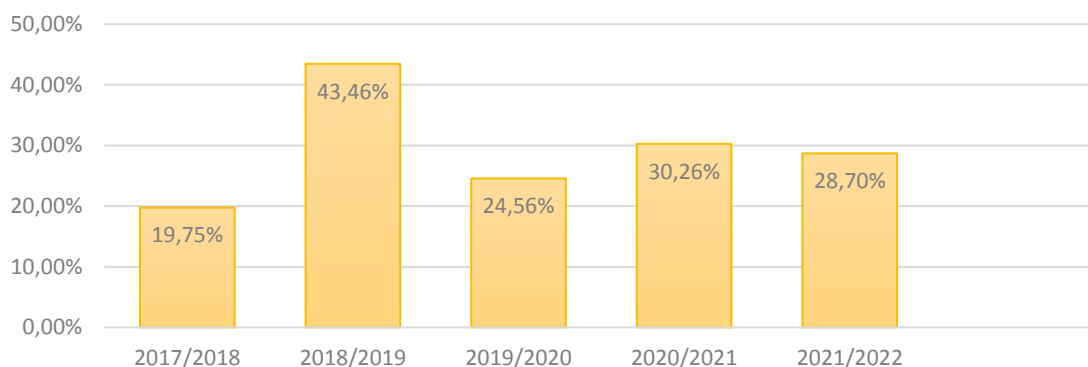
Tabela 29 – Demonstração de Resultados

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	235.729	390.880	454.675	524.548	594.012	659.415
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	29.604	45.874	54.062	63.066	71.674	79.237
Fornecimento e serviços externos	38.595	73.040	79.817	89.339	96.772	104.039
Gastos com o pessoal	77.486	138.085	151.834	180.140	183.552	187.032
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas	15.276	22.340	26.309	30.858	35.131	38.760
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>74.768</b>	<b>111.541</b>	<b>142.653</b>	<b>161.146</b>	<b>206.883</b>	<b>250.347</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	17.407	17.407	17.407	13.382	18.077	7.656
Imparidade de activos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>57.360</b>	<b>94.134</b>	<b>125.246</b>	<b>147.765</b>	<b>188.807</b>	<b>242.692</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	467	26	4	251	898	3.091
Juros e gastos similares suportados	23.360	51.212	49.291	47.328	45.321	43.268
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>34.467</b>	<b>42.948</b>	<b>75.958</b>	<b>100.688</b>	<b>144.384</b>	<b>202.514</b>
Imposto sobre o rendimento do período	7.238	9.019	15.951	21.144	30.321	42.528
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>27.229</b>	<b>33.929</b>	<b>60.007</b>	<b>79.543</b>	<b>114.063</b>	<b>159.986</b>

Fonte: Elaboração Própria

Uma das grandes razões para que os resultados sejam positivos, para além do facto de o hotel ser de dimensões reduzidas, é essencialmente a sua política eficaz de controlo dos custos operacionais. Por um lado, o hotel tem poucos trabalhadores, com grande polivalência, por outro, o valor de FSE é reduzido devido ao facto de se ter optado estruturalmente por equipamentos eco-eficientes, por vários dos produtos consumidos serem de plantação própria e vários dos produtos vendidos serem comprados a preço de custo à empresa agrícola associada ao hotel.

Também é relevante o facto de o imóvel não registar depreciação pois ainda não se encontra em posse da empresa. É de salientar que o valor considerado em outros gastos corresponde às



comissões pagas ao canal indireto, por cada venda que este faça, que correspondem a 17% das

Gráfico 2 – Evolução da Taxa de Crescimento dos Resultados Líquidos

vendas.

Fonte: Elaboração Própria

Através do Gráfico 2 podemos verificar como o Resultado Líquido irá crescer ao longo dos 6 anos apresentados, e as conclusões a tirar são que o ano de maior crescimento foi de 2018 para 2019, pois 2019 é um ano em que o estabelecimento ganha reconhecimento no mercado e as vendas têm um aumento considerável, no entanto nos anos seguintes o crescimento já vai sendo semelhante, em especial atenção para o crescimento de 2019 para 2020 que foi o mais baixo de todos, pois nesse ano deram-se aumentos no pessoal contratado.

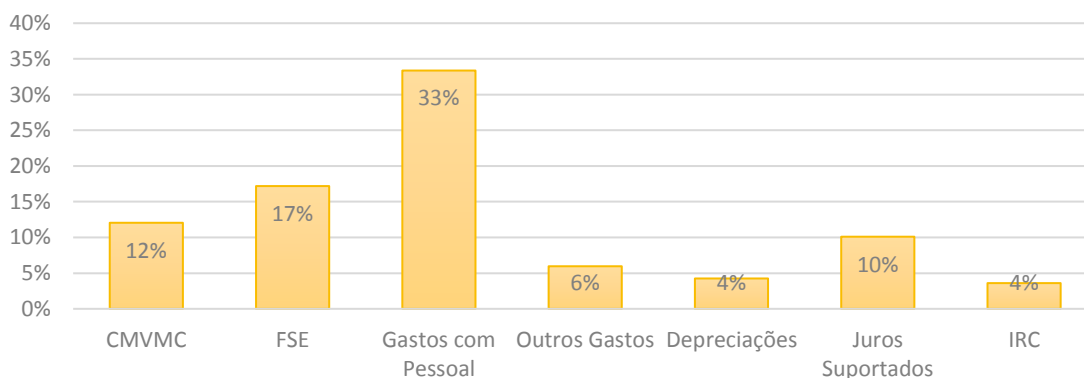


Gráfico 3 - Peso Médio dos Custos nas Vendas e Prestação de Serviços

Fonte: Elaboração Própria

A análise do Gráfico 3 revela o peso médio de cada tipo de custo nas vendas e prestação de serviços, no conjunto dos 6 anos apresentados. Confirma-se o peso dos Gastos com Pessoal na estrutura de custos. Por sua vez, os que menos pesam são as depreciações e o IRC. Verifica-se também que o peso dos juros é muito semelhante ao dos CMVMC, demonstrando que embora o *leasing* tenha sido considerada a melhor opção de financiamento, o valor dos juros é elevado para a capacidade da empresa em gerar resultados.

## 6.5. Evolução dos Cash Flows

Os Cash Flows de Exploração do projeto apresentam a diferença entre os meios libertos pelo projeto e o investimento em fundo de maneoio, cujo resultado representa o valor de *out-flow* gerado pela exploração. Para a determinação do *Free Cash Flow* é então somado o valor correspondente a investimentos em capital fixo. Este *Free Cash Flow* representa o valor que se encontra disponível, depois de investimentos, para remunerar os acionistas e os financiadores externos.

A Tabela 30 apresenta o valor dos Cash Flows de Exploração e os *Free Cash Flows* do Projeto, simples e acumulados. É através destes valores que se irá calcular a avaliação da empresa através dos métodos FCFF e do FCFE.

Tabela 30 – Mapa de Evolução dos Cash Flows

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	45.315	74.366	98.944	116.734	149.157	191.726
Depreciações e amortizações	17.407	17.407	17.407	13.382	18.077	7.656
Provisões do exercício						
	<b>62.722</b>	<b>91.773</b>	<b>116.352</b>	<b>130.116</b>	<b>167.234</b>	<b>199.382</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	13.849	12.201	3.734	4.429	2.320	4.623
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>76.571</b>	<b>103.974</b>	<b>120.085</b>	<b>134.545</b>	<b>169.554</b>	<b>204.005</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-2.477.666			-1.657	-25.428	-6.624
<b>Free cash-flow</b>	<b>-2.401.095</b>	<b>103.974</b>	<b>120.085</b>	<b>132.887</b>	<b>144.126</b>	<b>197.380</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-2.401.095</b>	<b>-2.297.121</b>	<b>-2.177.036</b>	<b>-2.044.149</b>	<b>-1.900.023</b>	<b>-1.702.642</b>

Fonte: Elaboração Própria

Para que estas avaliações sejam possíveis é necessário definir vários parâmetros e calcular outros, nomeadamente os valores da Taxa de Juro de Ativos sem Risco ( $r_f$ ), o Prémio de Risco ( $pr$ ) de Mercado, o Beta das empresas equivalentes ( $\beta$ ), a taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade, a Taxa de Atualização, o Custo do Capital e o WACC

Assim sendo, o  $r_f$  corresponde à Taxa de Juro as Obrigações do Tesouro Português registada em Julho de 2016 (BdP, 2016d), de 3,20%, o  $pr$  é de 3,86% retirado de uma série de análise a todos os países realizada por Damodaran (2016b). O  $\beta$ , que corresponde ao risco financeiro do projeto, também foi definido com base na mesma fonte, no entanto, visto que a indústria é constituída por muitos grupos hoteleiros que já se encontram no mercado há muitos anos e com muita experiencia, decidiu-se aumentar o valor de 0,98 sugerido por Damodaran (2016a) para os 1,3.

Através destes valores foi então calculada a Taxa de Atualização para o modelo do FCFE, sendo no primeiro ano 7,18%, como consta na Tabela 31 que determina a Taxa de Atualização para todos os anos em análise. Através da mesma tabela, apresenta-se uma Taxa de Juro sem Risco vai aumentando gradualmente, pois está indexada à taxa de variação de preços, por sua vez o Prémio de Risco do Mercado não se altera ao longo dos anos pois não se preveem alterações

consideráveis a nível macroeconómico que tenham impacto neste indicador, a nível sistémico e específico.

Tabela 31-Taxa de Atualização do FCFE

Na perspetiva do Investidor	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Taxa de juro de ativos sem risco	3,20%	3,26%	3,33%	3,40%	3,46%	3,53%	3,60%
Prémio de risco de mercado	3,86%	3,86%	3,86%	3,86%	3,86%	3,86%	3,86%
Taxa de Atualização	7,18%	7,25%	7,32%	7,39%	7,46%	7,53%	7,60%
Factor Atualização	1	1,072	1,151	1,236	1,328	1,428	1,537

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 32 mostra os valores utilizados para o cálculo do WACC e o próprio WACC. O WACC corresponde ao custo médio ponderado do capital e permite fazer a avaliação de um projeto considerando os valores de mercado dos capitais próprios e alheios. Como se pode verificar o WACC deste projeto é relativamente baixo devido ao peso do passivo, e ao valor reduzido da taxa de juro do *Leasing*. Adicionalmente a estes valores, foi definida uma Taxa de Crescimento das Perpetuidades de 0,5% pois, estando o projeto em ano cruzeiro, não se estimam alterações significativas nos principais indicadores nos anos seguintes, sendo justificável só considerar uma perpetuidade de 0,5%.

Tabela 32 – Cálculo WACC

Cálculo do WACC	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Passivo Remunerado	2.283.176	2.197.565	2.110.034	2.020.540	1.929.038	1.835.484
Capital Próprio	177.229	211.158	269.808	346.951	457.833	613.256
<b>TOTAL</b>	<b>2.460.405</b>	<b>2.408.723</b>	<b>2.379.842</b>	<b>2.367.491</b>	<b>2.386.871</b>	<b>2.448.740</b>
% Passivo remunerado	92,80%	91,23%	88,66%	85,35%	80,82%	74,96%
% Capital Próprio	7,20%	8,77%	11,34%	14,65%	19,18%	25,04%
<b>Custo</b>						
Custo Financiamento	2,24%	2,24%	2,24%	2,24%	2,24%	2,24%
Custo financiamento com efeito fiscal	1,77%	1,77%	1,77%	1,77%	1,77%	1,77%
Custo Capital	8,22%	8,28%	8,35%	8,41%	8,48%	8,55%
Custo ponderado	2,24%	2,34%	2,52%	2,75%	3,06%	3,47%

Fonte: Elaboração Própria

## 6.6. Avaliação

Como foi referido anteriormente foram efetuadas duas avaliações, no entanto, a avaliação com mais importância é a do Modelo DCF onde se utilizam os FCFF para calcular a rentabilidade do projeto após serem pagos todos os gastos operacionais, fiscais e de investimento, excluindo os gastos de financiamento. Estes *cash flows* são somados a uma perpetuidade (Valor Continuidade) e todos atualizados à taxa de WACC. No Apêndice XIII - Avaliação encontra-se avaliação deste projeto segundo o FCFE.

Assim, através da Tabela 33, podemos verificar que considerando uma perpetuidade a crescer 0,5%, obtém-se um Valor Atual Líquido de 3.855.671€, ou por outras palavras o *Enterprise Value*, registando uma Taxa Interna de Rentabilidade de 22,02%. Como é visível, ainda na mesma Tabela, o PP não apresenta valor, o que significa que só depois de 2022 se tem o retorno do investimento. Já na Tabela 34 podemos observar o índice de Rentabilidade do Projeto que é de

1,85, o que significa que a longo prazo, considerando a potencialidade de gerar riqueza do projeto, por cada euro investido, existirá um retorno de 83 cêntimos.

Tabela 33 – Avaliação do Projeto segundo o Free Cash Flow to Firm

Na perspectiva do Projecto	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Free Cash Flow to Firm	-2.401.095	103.974	120.085	132.887	144.126	197.380	6.679.693
WACC	2,24%	2,34%	2,52%	2,75%	3,06%	3,47%	3,47%
Factor de atualização	1	1,023	1,049	1,078	1,111	1,150	1,189
Fluxos atualizados	-2.401.095	101.594	114.455	123.273	129.730	171.707	5.616.007
	-2.401.095	-2.299.501	-2.185.046	-2.061.774	-1.932.043	-1.760.336	3.855.671
Valor Actual Líquido (VAL)	3.855.671						
Taxa Interna de Rentabilidade	22,02%						
Pay Back period		Anos					

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 34 – Índice de Rentabilidade

Fluxo Acumulado Atualizado	3.855.671 €
Capital Acumulado Atualizado	2.111.460 €
IR	1,83 €

Fonte: Elaboração Própria

O valor do VAL é bastante positivo e alicerça-se em várias aspetos, nomeadamente:

- O WACC é um valor reduzido devido à baixa Taxa de Juro do Leasing e ao elevado peso do passivo no total de capitais.
- Ao longo dos anos mantem-se uma estrutura de custos reduzida que permita à organização obter bons resultados da operação.
- O grande canal de distribuição paga em avançado 85% das suas vendas o que influencia positivamente o Investimento em Fundo de Maneio.

Após uma análise dos indicadores de avaliação, segundo Mota et al. (2012), conclui-se que este projeto tem bastante potencial, acima de tudo, devido à sua capacidade de gerar fluxos no futuro que alcançam um VAL de perto de 4 Milhões de Euros. Deste modo, este projeto deverá ser e é aceite pelos investidores e promotores.

## 6.7. Indicadores

Os indicadores a serem abordados permitem aos promotores e investidores do projeto terem uma visão geral da situação económico-financeira do mesmo visto que oferecem informação económica, financeira, de liquidez, risco e operacional.

### 6.7.1. Indicadores Económicos

Os dois indicadores económicos analisados são a Taxa de Crescimento do Negócio e a Rentabilidade Líquida sobre o Rédito. Na Tabela 35 pode-se observar a sua evolução nos 6 primeiros anos de funcionamento. Como esperado, a Taxa de Crescimento do Negócio atinge um valor consideravelmente alto em 2018 (66%), causa para tal é o facto de em 2017 o negócio só funcionar durante 6 meses, e em 2018 ser um ano completo em termos de atividade. A partir de 2018 este crescimento é muito menos acentuado vindo mesmo a crescer menos ao longo dos



anos, registando apenas 11% de crescimento em 2022. No que respeita à Rentabilidade Líquida sobre Rédito, relação entre o Resultado Líquido do Período e as Vendas e Prestação de Serviços, verificamos que o indicador, a partir de 2018, vai sempre aumentando, alcançando 24% em 2022. É relevante verificar que este indicador diminuiu de 2017 para 2018, as razões que justificam tal variação será o pagamento do Imposto sobre os Lucros e por nesse ano se verificar o valor mais elevado de Juros Suportados.

Tabela 35 – Indicadores Económicos

INDICADORES ECONÓMICOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Taxa de Crescimento do Negócio		66%	16%	15%	13%	11%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	12%	9%	13%	15%	19%	24%

Fonte: Elaboração Própria

### 6.7.2. Indicadores Económico-Financeiros

Os Indicadores Económico-Financeiros analisados são o ROI, ROA, ROE e a Rotação do Ativo, e na Tabela 35 observa-se a sua evolução. Fazendo uma análise do ROE que oferece uma análise da rentabilidade do investimento dos acionistas, verifica-se que ao longo dos 6 anos é registado um ROE médio de 21%, valor que anualmente vai variando devido à constituição de reservas que vão aumentando consideravelmente o valor dos Capitais Próprios. No que respeita ao ROI e ROA, observa-se que estes valores são sempre positivos e que vão aumentando consecutivamente todos os anos. Também a Rotação do Ativo regista bons valores, sempre crescentes ao longo dos anos, demonstrando que os ativos são bem aplicados na geração de vendas.

Tabela 36 - Indicadores Económico-Financeiros

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Return On Investment (ROI)	1%	1%	2%	3%	5%	6%
Rendibilidade do Ativo (ROA)	2%	4%	5%	6%	8%	10%
Rotação do Ativo	9%	16%	19%	22%	24%	26%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	15%	16%	22%	23%	25%	26%

Fonte: Elaboração Própria

### 6.7.3. Indicadores Financeiros

Esta categoria de indicadores aborda elementos de alavancagem financeira como pode ser observado na Tabela 37. A Autonomia Financeira, a Solvabilidade e a Cobertura dos Encargos Financeiros são sem dúvida os mais importantes a analisar pois permitem perceber os aspetos financeiros relevantes para a exploração de um negócio. Podemos observar que a Autonomia Financeira do projeto é positiva, aumentando consecutivamente ao longo dos anos devido aos fluxos suficientemente elevados para o Capital Próprio ir aumentando, no entanto, este valor é baixo devido ao montante considerável do financiamento e à sua duração de 20 anos. Para a Autonomia Financeira ser aceitável, deveria ser superior a 30%, pois valores inferiores demonstram vulnerabilidade a terceiros (Batista, 2016). Deste modo espera-se que em 2023 se alcançassem níveis aceitáveis, de forma a ganhar solidez financeira.



A Solvabilidade Total por conseguinte é superior a 100% e vai aumentando todos os anos pois o peso dos capitais próprios vai aumentando no financiamento da empresa. Estes valores apresentam a proporção de Passivo em relação ao Ativo, ou seja, em caso de solvabilidade do Passivo, a capacidade do Ativo é mais que suficiente para garantir o passivo. Por fim, analisando a Cobertura dos Encargos Financeiros verifica-se que ao longo do período apresentado o Resultado Operacional é sempre suficiente para pagar os Encargos Financeiros que a empresa tem gerando excedente.

Relativamente aos restantes indicadores, estes demonstram que este projeto tem um Passivo elevado, cuja razão é o financiamento para o imóvel, o maior ativo do projeto. No primeiro ano de financiamento os rácios da dívida são demasiado elevados, entretanto, ao longo dos anos seguintes tenderão a diminuir pois o valor do financiamento será cada vez menor, em contra partida de aumentos no EBITDA e Capital Próprio a longo prazo.

Tabela 37 – Indicadores Financeiros

INDICADORES FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Autonomia Financeira	7%	9%	11%	14%	19%	24%
Solvabilidade Total	108%	109%	113%	117%	123%	132%
Cobertura dos encargos financeiros	246%	184%	254%	312%	417%	561%
Cobertura da Dívida com CF	91%	2%	0%	19%	72%	260%
Rácio Debt-to-Assets	93%	91%	89%	86%	81%	76%
Rácio Debt-to-Equity	1301%	1058%	800%	599%	437%	313%
Rácio Debt-to-EBITDA	3084%	2003%	1513%	1290%	966%	768%

Fonte: Elaboração Própria

#### 6.7.4. Indicadores de Liquidez

Estes indicadores mostram a capacidade da organização para pagar as responsabilidades inerentes ao ciclo de exploração. Na Tabela 38 observa-se que a Liquidez Corrente entre 2018 e 2020 é demasiado baixa, sendo superior a 1 só em 2022, o que deduz que nos 5 primeiros anos de funcionamento a empresa não se encontra em equilíbrio financeiro mínimo, estando assim numa posição vulnerável nesse período, não tendo eventualmente capacidade para pagar todas as suas responsabilidades correntes.

A Liquidez Reduzida e Imediata, que são iguais pois o Ativo Corrente é só composto por Caixa e Depósitos e Inventário, também apresentam o mesmo cenário acima descrito, alcançando uma posição confortável somente em 2022. Pretende-se ultrapassar esta situação através de um rigoroso controlo de tesouraria e do desenvolvimento de uma lógica de parcerias com fornecedores que favoreça a abertura à negociação de prazos e de condições de pagamento.

Tabela 38 - Indicadores de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez Corrente	1,01	0,08	0,05	0,20	0,51	1,33
Liquidez Imediata	0,95	0,03	0,00	0,16	0,47	1,29
Liquidez Reduzida	0,95	0,03	0,00	0,16	0,47	1,29

Fonte: Elaboração Própria

### 6.7.5. Indicadores de Risco

Esta categoria de indicadores contém informação sobre o risco de recorrer a capitais alheios - Grau de Alavanca Financeira, e o risco de entrar em atividade - Grau de Alavancagem operacional e Margem Bruta (Tabela 39). Todos estes indicadores apresentam valores positivos e cujos graus de risco vão constantemente diminuindo, mostrando que este projeto a longo prazo alcança níveis de risco mínimos.

Tabela 39 – Indicadores de Risco do Negócio

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Margem Bruta	167.530 €	271.965 €	320.796 €	372.144 €	425.566 €	476.139 €
Grau de Alavanca Operacional	292%	289%	256%	252%	225%	196%
Grau de Alavanca Financeira	166%	219%	165%	147%	131%	120%

Fonte: Elaboração Própria

### 6.7.6. Indicadores Operacionais

Os Indicadores Operacionais apresentam elementos que ajudam a compreender como as operações se irão comportar a nível económico e de eficiência ao longo dos anos. Dos indicadores mais importantes de se analisar em hotelaria, destacam-se o RevPar (excluindo Packs), a *Average Room Rate* (excluindo Packs), o *Gross Operating Profit per Occupied Room* e a Qualidade da Receita.

Pela Tabela 40 verificamos que o RevPar vai amentando todos os anos, desde 2018, no entanto o esperado é que vá estabilizando a partir de 2022. É de notar o aumento que se verifica entre 2018 para 2022 de cerca de 27€, atingindo os 63,74€. Quanto à *Average Room Rate*, ou Preço Médio por Quarto Ocupado, em 2017 é de 126,75€, no entanto, vai diminuindo até 2020 pois a Taxa de Ocupação regista aumentos anuais superiores aos aumentos no preço praticado, por sua vez, a partir de 2021 a Taxa de Ocupação cresce mais lentamente chegando a estabilizar levando a um aumento do indicador. O *Gross Operating Profit per Occupied Room* que corresponde ao Resultado Operacional por quarto ocupado regista valores bastante positivos, no entanto com evoluções díspares ao longo dos anos. Este indicador aumenta cerca de 19€ em 5 anos.

Por fim é imprescindível falar da Qualidade da Receita que é o rácio entre o Saldo de Tesouraria e o Resultado Líquido. Como se pode observar, em 2017 este valor foi elevado devido a um Saldo de Tesouraria bastante positivo, no entanto, este montante diminui abruptamente no ano seguinte devido a um Saldo de Tesouraria muito baixo, perto de nulo (0,2%). Nos anos seguintes este indicador vai aumentando demonstrando a capacidade da empresa transformar o se resultado económico em liquidez. De um modo geral, todos estes indicadores demonstram um bom potencial operacional deste projeto.

Tabela 40 – Indicadores Operacionais

INDICADORES OPERACIONAIS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
RevPar	50,24 €	36,74 €	43,26 €	50,75 €	57,77 €	63,74 €
Average Rate	126,75 €	104,96 €	104,50 €	104,20 €	104,85 €	106,23 €
GOP per Occupied Room	73,83 €	62,37 €	67,43 €	64,75 €	73,48 €	81,65 €
GOP per Available Room	29,26 €	21,83 €	27,92 €	31,54 €	40,49 €	48,99 €
Taxa de Ocupação	39%	35%	41%	49%	55%	60%
Margem EBITDA	32%	29%	31%	31%	35%	38%
Margem EBIT	24%	24%	28%	28%	32%	37%
Qualidade da Receita	78%	3%	0%	11%	29%	70%
Margem do Resultado Líquido	12%	9%	13%	15%	19%	24%

Fonte: Elaboração Própria

## 6.8. Análise de Sensibilidade

Foi elaborada uma análise de sensibilidade que relaciona quatro das variáveis operacionais mais importantes deste negócio: Preço, Taxa de Ocupação, Custos Fixos e Custos Variáveis. As variáveis foram analisadas aos pares de forma a calcular o VAL com o método dos FCFF, assim, será possível perceber quais as alterações no VAL em função de possíveis alterações em cada uma das variáveis. Para esta análise é essencial ter em mente o efeito do financiamento obtido cuja taxa de juro é reduzida e influencia diretamente o cálculo do VAL que é atualizado à taxa de WACC que tem em consideração o valor do Passivo e Capital Próprio.

### 6.8.1. Preço e Taxa de Ocupação

Na Tabela 41 encontra-se evidenciada a análise de sensibilidade às variáveis Preço e Taxa de Ocupação e, através da observação da mesma, verifica-se que baixando em 20% somente no preço das vendas e mantendo a taxa de ocupação, é possível alcançar um VAL positivo de cerca de 473.193€, no entanto, com esta baixa nos preços, se a taxa de ocupação cair mais de 10% o VAL vai passar a ser negativo. Esta análise demonstra a margem que existe para os preços praticados, concluindo-se não ser aconselhável em nenhuma situação baixar os preços mais do que 20% pois, considerando que a taxa de ocupação é uma variável muito dinâmica e difícil de controlar, a possibilidade do projeto obter um VAL negativo é elevada, nestas condições. Contrariamente, quaisquer aumentos de preço aliados a aumentos na taxa de ocupação têm efeitos bastante positivos existindo a possibilidade de atingir os 9,2 Milhões de Euros de VAL caso ambas as variáveis aumentem 20%.

Tabela 41 – Análise de Sensibilidade ao Preço das Vendas do Alojamento e Taxa de Ocupação

		Taxa de Ocupação								
		80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
Preço	80%	- 864.059 €	- 529.746 €	195.432 €	138.881 €	473.194 €	807.508 €	1.141.821 €	1.476.135 €	1.810.448 €
	85%	- 102.018 €	253.190 €	608.398 €	963.606 €	1.318.814 €	1.674.022 €	2.029.230 €	2.384.438 €	2.739.646 €
	90%	660.023 €	1.036.125 €	1.412.228 €	1.788.330 €	2.164.433 €	2.540.535 €	2.916.638 €	3.292.741 €	3.668.843 €
	95%	1.422.063 €	1.819.061 €	2.216.058 €	2.613.055 €	3.010.052 €	3.407.049 €	3.804.046 €	4.201.044 €	4.598.041 €
	100%	2.184.104 €	2.601.996 €	3.019.888 €	3.437.779 €	<b>3.855.671 €</b>	4.273.563 €	4.691.455 €	5.109.346 €	5.527.238 €
	105%	2.946.145 €	3.384.931 €	3.823.718 €	4.262.504 €	4.701.290 €	5.140.077 €	5.578.863 €	6.017.649 €	6.456.436 €
	110%	3.708.186 €	4.167.867 €	4.627.548 €	5.087.229 €	5.546.910 €	6.006.591 €	6.466.271 €	6.925.952 €	7.385.633 €
	115%	4.470.227 €	4.950.802 €	5.431.378 €	5.911.953 €	6.392.529 €	6.873.104 €	7.353.680 €	7.834.255 €	8.314.831 €
	120%	5.232.268 €	5.733.738 €	6.235.208 €	6.736.678 €	7.238.148 €	7.739.618 €	8.241.088 €	8.742.558 €	9.244.028 €

Fonte: Elaboração Própria

### 6.8.2. Custos Fixos e Custos Variáveis

Também é imprescindível fazer a análise de sensibilidade aos Custos da organização pois permite ter uma visão geral do nível de custos que se pode ou não obter de forma a rentabilizar o projeto, para além de ser uma ferramenta útil para o controlo dos mesmos. Assim, na Tabela 42 observa-se esta análise e as conclusões que se tiram são semelhantes a outras anteriormente retiradas através de mapas como o da evolução dos *cash flows* e a DR, ou seja, a organização consegue ter uma boa estrutura de custos operacionais de forma que só no caso destes aumentarem 50%, é que o projeto alcança um VAL negativo de -405.646€. É de salientar que se a taxa de juro do *leasing* fosse mais elevada, o valor do VAL seria negativo com aumentos mais reduzidos em ambos os custos. Embora a estrutura de custos seja eficiente, é necessário manter sempre um bom controlo da mesma de forma a potencializar os resultados dos períodos, pois os custos já foram definidos consoante os melhores preços do mercado e analisando a situação económica do país as tendências e as maiores probabilidades são para que os preços aumentem em vez de diminuírem.

Tabela 42 – Análise de Sensibilidade aos Custos Fixos e Custos Variáveis

		Custos Variáveis								
		50%	80%	90%	95%	100%	105%	110%	120%	150%
Custos Fixos	50%	8.116.989 €	7.302.164 €	7.030.555 €	6.894.751 €	6.758.947 €	6.623.143 €	6.487.339 €	6.215.730 €	5.400.905 €
	80%	6.375.023 €	5.560.198 €	5.288.590 €	5.152.786 €	5.016.982 €	4.881.177 €	4.745.373 €	4.473.765 €	3.658.940 €
	90%	5.794.368 €	4.979.543 €	4.707.935 €	4.572.131 €	4.436.326 €	4.300.522 €	4.164.718 €	3.893.110 €	3.078.285 €
	95%	5.504.040 €	4.689.215 €	4.417.607 €	4.281.803 €	4.145.999 €	4.010.195 €	3.874.390 €	3.602.782 €	2.787.957 €
	100%	5.213.713 €	4.398.888 €	4.127.280 €	3.991.475 €	3.855.671 €	3.719.867 €	3.584.063 €	3.312.455 €	2.497.630 €
	105%	4.923.385 €	4.108.560 €	3.836.952 €	3.701.148 €	3.565.344 €	3.429.539 €	3.293.735 €	3.022.127 €	2.207.302 €
	110%	4.633.058 €	3.818.233 €	3.546.624 €	3.410.820 €	3.275.016 €	3.139.212 €	3.003.408 €	2.731.799 €	1.916.974 €
	120%	4.052.403 €	3.237.578 €	2.965.969 €	2.830.165 €	2.694.361 €	2.558.557 €	2.422.753 €	2.151.144 €	1.336.319 €
	150%	2.310.437 €	1.495.612 €	1.224.004 €	1.088.200 €	952.395 €	816.591 €	680.787 €	409.179 €	- 405.646 €

Fonte: Elaboração Própria

### 6.8.3. Preço das Vendas e Custos Fixos

Sabe-se que a maior percentagem dos custos da organização são fixos, daí ser importante relacionar o preço das vendas com os custos fixos. Pela Tabela 43 verificamos uma relação entre estas variáveis, nomeadamente que mantendo os custos fixos ao nível que estão e se os preços diminuíssem 30%, o projeto passava a registar um VAL negativo de 1,2 Milhões de euros, sendo

que esta premissa deixaria de ser verdade reduzindo os custos fixos em 30%, obtendo-se um VAL de pouco mais de 500 Milhares de Euros. Por sua vez, se o preço se mantivesse e os custos fixos aumentassem 30%, o VAL do projeto continuaria a ser positivo e bastante alto, de cerca de 2,2 Milhões de Euros. É de referir que embora os custos fixos sejam os que mais pesam nas vendas, os preços praticados são suficientemente altos para fazer face a estes custos.

Tabela 43 – Análise de Sensibilidade dos Preços das Vendas e Custos Fixos

		Custos Fixos								
		70%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	130%
Preço	70%	523.922 € -	347.061 € -	637.389 € -	927.716 € -	1.218.044 € -	1.508.371 € -	1.798.699 € -	2.089.027 € -	2.960.009 €
	85%	3.060.779 €	2.189.796 €	1.899.469 €	1.609.141 €	1.318.814 €	1.028.486 €	738.159 €	447.831 € -	423.152 €
	90%	3.906.398 €	3.035.416 €	2.745.088 €	2.454.760 €	2.164.433 €	1.874.105 €	1.583.778 €	1.293.450 €	422.467 €
	95%	4.752.018 €	3.881.035 €	3.590.707 €	3.300.380 €	3.010.052 €	2.719.724 €	2.429.397 €	2.139.069 €	1.268.087 €
	100%	5.597.637 €	4.726.654 €	4.436.326 €	4.145.999 €	<b>3.855.671 €</b>	3.565.344 €	3.275.016 €	2.984.688 €	2.113.706 €
	105%	6.443.256 €	5.572.273 €	5.281.946 €	4.991.618 €	4.701.290 €	4.410.963 €	4.120.635 €	3.830.308 €	2.959.325 €
	110%	7.288.875 €	6.417.892 €	6.127.565 €	5.837.237 €	5.546.910 €	5.256.582 €	4.966.254 €	4.675.927 €	3.804.944 €
	115%	8.134.494 €	7.263.512 €	6.973.184 €	6.682.856 €	6.392.529 €	6.102.201 €	5.811.874 €	5.521.546 €	4.650.563 €
	130%	10.671.352 €	9.800.369 €	9.510.041 €	9.219.714 €	8.929.386 €	8.639.059 €	8.348.731 €	8.058.404 €	7.187.421 €

Fonte: Elaboração Própria

#### 6.8.4. Preço das Vendas e Custos Variáveis

A relação preço das vendas com os custos variáveis é quase semelhante à dos preços com os custos fixos, no entanto, neste caso, se o preço diminuir em 30% e mesmo que os custos variáveis diminuam na mesma proporção, o VAL do projeto é negativo, como é possível ver na Tabela 44. Na mesma tabela, verifica-se que para qualquer variação apresentada dos custos variáveis, o preço nunca pode diminuir 30%, pois em nenhum dos casos o projeto será rentável, por sua vez, se o preço diminuir 25% e os custos aumentarem até 30%, o projeto continua a ser rentável. Verifica-se assim que o preço tem mais influência na rentabilidade do projeto do que os custos variáveis, acima de tudo devido à estrutura de custos eficiente que esta tem.

Tabela 44 – Análise de Sensibilidade Preço das Vendas e Custos Variáveis

		Custos Variáveis								
		70%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	130%
Preço	70%	- 403.219 €	- 810.631 €	- 946.436 €	- 1.082.240 €	- 1.218.044 €	- 1.353.848 €	-1.489.652 €	-1.625.456 €	-2.032.869 €
	85%	2.133.639 €	1.726.226 €	1.590.422 €	1.454.618 €	1.318.814 €	1.183.010 €	1.047.205 €	911.401 €	503.989 €
	90%	2.979.258 €	2.571.845 €	2.436.041 €	2.300.237 €	2.164.433 €	2.028.629 €	1.892.825 €	1.757.020 €	1.349.608 €
	95%	3.824.877 €	3.417.465 €	3.281.660 €	3.145.856 €	3.010.052 €	2.874.248 €	2.738.444 €	2.602.640 €	2.195.227 €
	100%	4.670.496 €	4.263.084 €	4.127.280 €	3.991.475 €	3.855.671 €	3.719.867 €	3.584.063 €	3.448.259 €	3.040.846 €
	105%	5.516.115 €	5.108.703 €	4.972.899 €	4.837.095 €	4.701.290 €	4.565.486 €	4.429.682 €	4.293.878 €	3.886.465 €
	110%	6.361.735 €	5.954.322 €	5.818.518 €	5.682.714 €	5.546.910 €	5.411.105 €	5.275.301 €	5.139.497 €	4.732.085 €
	115%	7.207.354 €	6.799.941 €	6.664.137 €	6.528.333 €	6.392.529 €	6.256.725 €	6.120.920 €	5.985.116 €	5.577.704 €
	130%	9.744.211 €	9.336.799 €	9.200.995 €	9.065.190 €	8.929.386 €	8.793.582 €	8.657.778 €	8.521.974 €	8.114.561 €

Fonte: Elaboração Própria

No Apêndice XIV - Análise de Sensibilidade encontra-se a relação da Taxa de Ocupação com os Custos Fixos e Variáveis.

### 6.8.5. Análise de Cenários

A Análise de Cenários apresentada na Tabela 45 compreende três cenários com que a empresa se pode deparar. As variáveis em análise são o Preço das Vendas, a Taxa de Ocupação, os Custos Fixos e os Custos Variáveis, todas em conjunto.

Assim sendo, observando a tabela, verifica-se que no Bom cenário, em que o preço e a taxa de ocupação aumentam 5% e ambos os tipos de custos se mantêm, o VAL pode chegar a um valor bastante positivo de 5.140.077€, com uma TIR de 26,4%. Este cenário demonstra que se todas as variáveis se manifestarem de forma positiva ou nula para o negócio, este tem bastante potencial e gerará riqueza no futuro.

Por sua vez, nos cenários Menos Bom e Muito Mau, dá-se uma queda no VAL e na TIR, sendo que no primeiro o VAL ainda é positivo de 831 Mil Euros, contrariamente ao segundo cenário em que o VAL é de 824.521€ negativos, com uma TIR de -4%. Estes cenários demonstram que embora a estrutura da organização seja eficiente e esteja maximizada para o lucro, caso no mercado se derem alterações a nível do preço dos custos e a procura diminuir, bem como os preços, a empresa pode entrar em risco e deixar de ser rentável. No entanto, pelos cenários, verifica-se que ainda existe margem de manobra pois só num cenário muito mau em que se dão aumentos e decréscimos acentuados nas variáveis é que este facto se concretiza.

Tabela 45 – Análise de Cenários

Análise de Cenários				
	Base	Bom	Menos Bom	Muito Mau
<b>Variáveis a Alterar:</b>				
Preço	0%	5%	-10%	-15%
Taxa de Ocupação	0%	5%	-10%	-10%
Custos Fixos	0%	0%	10%	20%
Custos Variáveis	0%	0%	0%	10%
<b>Resultados</b>				
VAL	3.855.671	5.140.077	831.573	-824.521
TIR	22%	26%	8%	-4%

Fonte: Elaboração Própria

## 7. Conclusão

### 7.1. Principais Conclusões

O turismo é um sector de atividade em constante mudança e adaptação às tendências macro e micro, já não sendo só uma atividade utilizada para lazer, mas também uma ferramenta para a revitalização da malha económica e social da região e país onde é praticado.

Recentemente, segundo o Turismo de Portugal (2015a), têm-se verificado como grandes tendências a procura pelo turismo cultural, turismo de aventura, procura de épocas baixas e procura de atividades associadas ao turismo de natureza, surgindo uma maior procura por espaços que proporcionem a comunhão com a natureza, o ambiente e o que de tradicional e genuíno existe nos países. Dá-se assim a fuga ao turismo de massas em prol do minimalista TER. Perante esta crescente tendência e benefícios como a alavancagem económica, o aumento do bem-estar das populações, a preservação e revalorização dos recursos ambientais e da identidade, tradição e património, surgiu a ideia de dinamizar um projeto empreendedor na região do Douro, cujo interesse, procura e reconhecimento internacional têm vindo a aumentar.

Este projeto empreendedor pretende trazer maior qualidade ao Douro e oferecer aos turistas um espaço de qualidade, privilegiadamente localizado, que potencialize o contacto com a natureza, a tradição do Douro e a autenticidade rural, possibilitando a regeneração das economias locais. O Hotel Rural Gold VineYard é uma acomodação de TER, com localização em Vale de Mendiz, Alijó, na região do Douro, que pretender oferecer aos hóspedes uma estadia minimalista, memorável, divulgando e explorando os recursos endógenos de um países e região cheia de história, preservando-os e dando-os a conhecer ao mundo. O Gold VineYard oferecerá um serviço de qualidade, aliado à arte de bem receber e a uma vasta gama de atividades de valorização patrimonial, gastronómica, e cultural, alicerçando-se numa estratégia de focus na diferenciação, com objetivo a curto prazo de ser um *Market Challenger*, e a longo de prazo de ser Líder de mercado. O seu Modelo de Negócios terá por base as suas atividades chave, conjugadas com as parcerias e os canais de comunicação e distribuição certos, minimizando os custos, sem pôr em causa a qualidade o alojamento, com vista a entregar a sua proposta de valor que permitirá o turista ter uma estadia confortável, personalizada, autenticamente rural e tradicional, e enriquecedora a nível pessoal e cultural.

Para este plano de negócios, cuja prioridade era definir todas as estratégias de negócio, marketing, operações e recursos humanos para desenvolver uma análise de viabilidade económico-financeira, foi possível concluir que, a par da crescente procura do TER, dos Hotéis Rurais, do Douro, da experiência minimalista e personalizada, e de toda a informação recolhida através das entrevistas exploratórias, este projeto tem viabilidade positiva, com um grande potencial para criar riqueza no futuro. Este negócio empreendedor, na ótica do projeto, aufere um VAL de 3.855.671€ e uma TIR de 22,02%, com uma perpetuidade de 0,5%. Na fase da implementação foram tomadas decisões imprescindíveis para o sucesso deste projeto, nomeadamente um financiamento via Leasing que traz maior segurança e comodidade aos

pagamentos mensais, um investimento num imóvel existente com condições excepcionais que necessita de um investimento relativamente baixo para requalificar o interior e aprimorar a sua qualidade, a utilização de equipamentos e materiais comprados com o imóvel em bom estado e uma estrutura de recurso humanos simples e polivalente.

Finalizando, todo este projeto é elaborado com base num conceito minimalista, de pessoas para pessoas, onde o seu grande objetivo é criar um espaço onde portugueses e estrangeiros podem ter um contato privilegiado com umas das zonas mais bonitas do mundo e as suas competentes sociais e culturais. Embora este projeto tenha potencial a nível económico-financeiro, só terá sucesso considerando fatores chave de sucesso como a componente do serviço que tem de ser de qualidade, personalizado, intimista, muito pessoal, as pessoas têm de ter os perfis certos para as funções que desempenharão, a qualidade percebida tem de superar as expectativas, as atividades proporcionadas têm de ser enriquecedoras, o preço tem de corresponder à qualidade oferecida, e os meios de comunicação têm de ter a capacidade de chegar aos clientes potenciais de forma a captá-los. Para além destes fatores-chave que permitirão o sucesso contínuo deste projeto, é imprescindível que haja um apoio entre empresas turísticas, vínicas e organismos públicos, de forma a promover e internacionalizar ainda mais a região e a criação de novas formas de dinamizar a região e os seus recursos únicos.

Em última instância, depois de aplicado o Modelo de Investigação que permitiu elaborar este projeto, deve-se retomar as hipóteses colocadas no início de forma a fazer uma análise das mesmas. Assim sendo, verifica-se que as hipóteses “Existe procura por um hotel com as características do Gold VineYard” e “O projeto do Gold VineYard é viável”, segundo as conclusões apresentadas ao longo do projeto, não são rejeitadas.

## 7.2. Limitações e Futuros Estudos

Na realização deste projeto as limitações que maior impacto tiveram no mesmo foram a falta de dados estatísticos sobre o TER no Douro que não permitiram ter uma noção da evolução dos estabelecimentos e respetivos indicadores ao longo dos anos e a fraca receptividade de alguns estabelecimentos de TER na região do Douro contactados para as entrevistas exploratórias, que não permitiu angariar mais informação que possibilitaria uma visão concreta de vários tipos de estabelecimentos nos seus ciclos de vida, de forma a tornar este projeto o mais próximo à realidade possível.

Quanto a futuros estudos, o mais interessante e ligado a este projeto seria sem dúvida elaborar um estudo de viabilidade económico-financeira para a empresa de exploração agrícola com ênfase na produção vínica no Douro e possível criação pecuária.



## Bibliografia

Albacete-Sáez, C., Fuentes-Fuentes, M., & Lloréns-Montes, F. (2007) "Service quality measurement on rural accommodation", *Annals of Tourism Research*, Vol 34, No. 1, 45 – 65.

AHRESP. (2016) *IVA nos Serviços de Alimentação: Como Aplicar*. Disponível em: [http://www.ahresp.com/files/filemanager/COMUNICACAO/Imagens/untitled%20folder4/AHRESP%20-%20Aplicacao%20do%20IVA%20Diferenciado%20-%20Informacao%20Associados%20-%2022junho\\_.pdf](http://www.ahresp.com/files/filemanager/COMUNICACAO/Imagens/untitled%20folder4/AHRESP%20-%20Aplicacao%20do%20IVA%20Diferenciado%20-%20Informacao%20Associados%20-%2022junho_.pdf) [Acedido a 21 de Julho de 2016].

AHRP. (2015a) *Análise Estratégica do Posicionamento dos Hotéis Rurais, Incluindo a Criação de um Perfil de Hotel Rural*. Disponível em: [http://www.hoteisruraisdeportugal.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=46&Itemid=258&lang=pt](http://www.hoteisruraisdeportugal.com/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=258&lang=pt) [Acedido a 15 de Abril de 2016].

AHRP. (2015b) *Levantamento e Estudo de Requalificação dos Hotéis Rurais e Adequação ao Perfil "Hotel Rural"*. Disponível em: [http://www.hoteisruraisdeportugal.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=46&Itemid=258&lang=pt](http://www.hoteisruraisdeportugal.com/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=258&lang=pt) [Acedido a 15 de Abril de 2016].

António, N. (2006), *Estratégia Organizacional – Do Posicionamento ao Movimento*, 2ª Edição, Lisboa, Edição Sílabo.

APCER. (2016) *Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001:2000 no Sector do Turismo*. Disponível em: <http://www.apcergroup.com/portugal/index.php/pt/guias-e-publicacoes> [Acedido a 7 de Julho de 2016].

APCER. (2015) *Guia do Utilizador ISO 14001:2015 no Sector do Turismo*. Disponível em: <http://www.apcergroup.com/portugal/index.php/pt/guias-e-publicacoes> [Acedido a 7 de Julho de 2016].

APCER. (2011) *Guia Interpretativo ISO 22000:2005 – sistema de Gestão de Segurança Alimentar*. Disponível em: <http://www.apcergroup.com/portugal/index.php/pt/guias-e-publicacoes> [Acedido a 7 de Julho de 2016].

APCER. (2010) *Guia Interpretativo IOHSAS 18001:2007 / NP 4397:2008*. Disponível em: <http://www.apcergroup.com/portugal/index.php/pt/guias-e-publicacoes> [Acedido a 7 de Julho de 2016].

Baptista, D. (2016). *Rácios Financeiros e a Classificação do Cliente – Um estudo aplicado ao Millennium BCP*. Coimbra: Relatório de Estágio na Universidade de Coimbra. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/30738/1/Relat%C3%B3rio%20Completo.pdf> [Acedido a 5 de Outubro de 2016]

Barney, J. & Hesterley, W. (2012), *Strategic Management and Competitive Advantage*, 4ª Edição, New Jersey, Pearson.

Boavida-Portugal, L. (2014) *Unidade Curricular de Arquitetura Hoteleira do Mestrado em Gestão Hoteleira da ESHTE*. [Slides]

Brandia Central (2009) *Estudo de Avaliação da Atractividade dos Destinos Turísticos de Portugal Continental para o Mercado Interno*, Lisboa, Brandia Central.

BdP. (2016a) *Indicadores coincidentes da atividade económica e do consumo privado*. Disponível em: <http://www.bportugal.pt/Mobile/BPStat/GraficoBoletimEstatistico.aspx?img=3&BEIndID=826845&SW=1349> [Acedido a 29 de Maio de 2016].

BdP. (2016b) *Mercados Financeiros*. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/PT/Estatisticas/PublicacoesEstatisticas/BolEstatistico/Publicacoes/12-mercados%20financeiros.pdf> [Acedido a 26 de Julho de 2016].

BdP. (2016c) *PIB e procura interna em volume - tvh*. Disponível em: <http://www.bportugal.pt/Mobile/BPStat/GraficoBoletimEstatistico.aspx?img=1&BEIndID=826845&SW=650> [Acedido a 29 de Maio de 2016].

BdP. (2016d) *Projeções para a economia portuguesa: 2016-2018*. Disponível em: [http://www.bportugal.pt/PT/EstudosEconomicos/Projecoeseconomicas/Publicacoes/projecoes\\_p.pdf](http://www.bportugal.pt/PT/EstudosEconomicos/Projecoeseconomicas/Publicacoes/projecoes_p.pdf) [Acedido a 29 de Maio de 2016].

Bdp. (2016e) *Taxa de Desemprego – Portugal*. Disponível em: <http://www.bportugal.pt/Mobile/BPStat/Serie.aspx?IndID=826854&SerID=2027617&sr=2027609,2027625&SW=1349> [Acedido a 29 de Maio de 2016].

BdP. (2015) *Quadro do Setor 2014*. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Paginas/QuadrosdaEmpresaedoSetor.aspx> [Acedido a 10 de Agosto de 2016].

BdP. (2014) *Quadro do Setor 2013*. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Paginas/QuadrosdaEmpresaedoSetor.aspx> [Acedido a 10 de Agosto de 2016].

BdP. (2013) *Quadro do Setor 2012*. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Paginas/QuadrosdaEmpresaedoSetor.aspx> [Acedido a 10 de Agosto de 2016].

Cánoves, G., Villaino, M., Priestley, G., & Blanco, A. (2004) "Rural tourism in Spain: an analysis of recent evolution", *Geoforum*, Vol 35, 755 – 769.

Centro de Empreendedorismo de Universidade de Miami (2006) " *Definições de Empreendedorismo*". Universidade de Miami, Miami.

CMAIijó. (2014) *Regulamento de Liquidação e Cobrança de Taxas Municipais do Município de Alijó*. Disponível em: <http://www.cm-alijo.pt/taxas-do-municipio> [Acedido a 22 de Junho de 2016].

Comissão Europeia (2003), *Green Paper: Entrepreneurship in Europe*, Bruxelas

Costa, C. (2014), *Unidade Curricular de Gestão Estratégia de F&B do Mestrado em Gestão Hoteleira da ESHTe*. [Slides]

Damodaran, A. (2016a) *Betas by Sector*. Disponível em: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html) [Acedido a 26 de Julho de 2016].

Damodaran, A. (2016b), *Country Risk Premium*. Disponível em: [https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0ahUKEwj2wo38o5bOAhVlvxQKHcFIC5IQFggjMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.stern.nyu.edu%2F~adamodar%2Fpc%2Fdatasets%2Fctryprem.xls&usg=AFQjCNHkZwKTFdAD6rugZprzFT9DW2Gbgg&sig2=PsT\\_cFRYziHAFPidJxA-sg&bvm=bv.128153897,d.d24](https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0ahUKEwj2wo38o5bOAhVlvxQKHcFIC5IQFggjMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.stern.nyu.edu%2F~adamodar%2Fpc%2Fdatasets%2Fctryprem.xls&usg=AFQjCNHkZwKTFdAD6rugZprzFT9DW2Gbgg&sig2=PsT_cFRYziHAFPidJxA-sg&bvm=bv.128153897,d.d24) [Acedido a 26 de Julho de 2016].

Daniloska, N. & Naumova-Mihajlovska, K. (2015) “Rural tourism and sustainable rural development”, *Economic Development / Ekonomiski Razvoj*, Vol 17, 307 – 317.

Direção-Geral da Saúde. (2015) *A saúde dos Portugueses. Perspetivas 2015*. Disponível em: <https://www.dgs.pt/estatisticas-de-saude/estatisticas-de-saude/publicacoes/a-saude-dos-portugueses-perspetiva-2015.aspx> [Acedido a 31 de Maio de 2016].

Direção-Geral da Segurança Social. (2016) *Código dos Regimes do Sistema Previdencial da Segurança Social*. Disponível em: [http://www.seg-social.pt/documents/10152/11017267/CRC\\_redacao\\_em\\_vigor\\_26mar2015.pdf](http://www.seg-social.pt/documents/10152/11017267/CRC_redacao_em_vigor_26mar2015.pdf) [Acedido a 21 de Julho de 2016].

Douro Alliance. (2013) *Perfil do turista do Território Douro Alliance*. Disponível em: [http://www.douroalliance.org/arq/fich/PERFIL\\_DO\\_TURISTA\\_2013.pdf](http://www.douroalliance.org/arq/fich/PERFIL_DO_TURISTA_2013.pdf) [Acedido a 22 de Abril de 2016].

Duarte, P. (2010) “Evolution of rural tourism in Portugal: a 25 years analysis”, *e-Review of Tourism Research*, Vol 8, No 3, 41 – 54.

Esperança, J. P. & Duarte, C. (2012), *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro*, Lisboa, Edições Sílabo.

Fonseca, F. & Ramos, R. (2008) “Dinâmicas do turismo em espaço rural em regiões de baixa densidade: o exemplo de Almeida”, *SPER, VII Colóquio Ibérico de Estudos Rurais Cultura, Inovação e Território*, Coimbra, SPER, pp. 1 – 14.

Foris, D. (2014) “Study regarding the classification of tourism accommodation units for rural tourism within the EU member states”, *Lucrari Stiintifice*, Seria I, Vol 16, No. 4, 38 – 43.

GEM. (2013) *GEM Portugal 2013 2004 – 2013: Uma década de empreendedorismo em Portugal*. Consultado em Maio de 2016. Disponível em:

[http://www.spi.pt/UserFiles/File/Documentos/75/gem\\_portugal\\_2013\\_final.pdf](http://www.spi.pt/UserFiles/File/Documentos/75/gem_portugal_2013_final.pdf) [Acedido a 2 de Junho de 2016].

Grant, R. M. (2010), *Contemporary Strategy Analysis - Concepts, Techniques, Applications*, 7ª Edição, United Kingdom, John Wiley & Sons, Ltd.

Hernández, J., Suárez-Veja, R. & Santana-Jiménez, Y. (2016) "The inter-relationship between rural and mass tourism: the case of Catalonia, Spain", *Tourism Management*, Vol 54, 43 – 57.

IESE (2008) *Estudo de Caracterização do Turismo no Espaço Rural e do Turismo de Natureza em Portugal*, Lisboa, IESE.

INE. (2016a) Estatísticas das Receitas Fiscais. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=249870103&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=249870103&DESTAQUESmodo=2) [Acedido a 30 de Maio de 2016].

INE. (2016b) *Estatísticas do Turismo 2015*. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=265858123&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=265858123&PUBLICACOESmodo=2) [Acedido a 18 de Abril de 2016].

INE. (2016c) *Síntese Económica de Conjuntura – Abril de 2016*. Acedido em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=255903223&PUBLICACOESstema=55529&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=255903223&PUBLICACOESstema=55529&PUBLICACOESmodo=2) [Acedido a 29 de Maio de 2016].

INE. (2015a) *Anuário Estatístico de Portugal 2014*. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=249353419&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=249353419&DESTAQUESmodo=2) [Acedido a 18 de Abril de 2016].

INE. (2015b) *Anuário Estatístico da Região Norte 2014*. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=224787353&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=224787353&PUBLICACOESmodo=2) [Acedido a 18 de Abril de 2016].

INE. (2015c) *Estatísticas do Turismo 2014*. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=139601&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=139601&PUBLICACOESmodo=2) [Acedido a 18 de Abril de 2016].

INE. (2014a) *Anuário Estatístico da Região Norte 2013*. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=223543098&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=223543098&PUBLICACOESmodo=2) [Acedido a 18 de Abril de 2016].

INE. (2014b) *Estatísticas do Turismo 2013*. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=210766790&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=210766790&PUBLICACOESmodo=2) [Acedido a 18 de Abril de 2016].

INE. (2013a) *Anuário Estatístico da Região Norte 2012*. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=209571272&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=209571272&PUBLICACOESmodo=2) [Acedido a 18 de Abril de 2016].

- INE. (2013b) *Estatísticas do Turismo 2012*. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=143016657&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=143016657&PUBLICACOESmodo=2) [Acedido a 18 de Abril de 2016].
- INE. (2012a) *Anuário Estatístico da Região Norte 2011*. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=150033328&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=150033328&PUBLICACOESmodo=2) [Acedido a 18 de Abril de 2016].
- INE. (2012b) *Estatísticas do Turismo 2011*. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=143016014&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=143016014&PUBLICACOESmodo=2)
- INE. (2011) *Anuário Estatístico da Região Norte 2010*. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=130330978&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=130330978&PUBLICACOESmodo=2) [Acedido a 30 de Maio de 2016].
- INE. (2010) *Anuário Estatístico da Região Norte 2009*. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=102939024&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=102939024&PUBLICACOESmodo=2) [Acedido a 30 de Maio de 2016].
- INE. (2009) *Anuário Estatístico da Região Norte 2008*. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=809872&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=809872&PUBLICACOESmodo=2) [Acedido a 30 de Maio de 2016].
- Jaafar, M., Rasoolimanesh, S. & Lonik, K. (2015) "Tourism growth and entrepreneurship; Empirical analysis of development of rural highlands", *Tourism Management Perspectives*, Vol 14, 17 – 24.
- Kotler, P. (2002) *Marketing Management, Millenium Edition*, 10ª Edição, Prentice Hall, New Jersey.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012), *Marketing Management*, 14ª Edição, Prentice Hall, New Jersey.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. (2011), *MERCATOR XXI*, 14ª Edição, Alfragide, Edições D. Quixote.
- Luís, E. (2002) "Turismo no espaço rural em Portugal", *Geol/Nova*, No 5, 139 – 152.
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. (2011) *Contrato Colectivo entre AHRESO e FETESE*. Disponível em: [http://bte.gep.msess.gov.pt/completos/2011/bte46\\_2011.pdf](http://bte.gep.msess.gov.pt/completos/2011/bte46_2011.pdf) [Acedido a 10 de Julho de 2016].
- Moita, P. (2015) *Unidade Curricular de eBusiness em Hotelaria do Mestrado em Gestão Hoteleira da ESHTE*. [Slides]
- Mota, A. & Custódio, C. (2007), *Finanças da Empresa*, 2ª Edição, Lisboa, Booknomics.
- Mota, A., Barroso, C. D., Nunes, J. P., & Ferreira, M. A. (2012), *Finanças da Empresa – Teoria e Prática*, 4ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.

- Murphy, P., Liao, J. & Welsch, H. (2006), "A conceptual history of entrepreneurial thought", *Journal of Management History*, Vol 12, No. 1, 12 – 35.
- Nabais, C. & Nabais, F. (2011), *Prática Financeira I – Análise Económica e Financeira*, 8ª Edição, Lisboa, Lidel – Edições Técnicas.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2014), *Criar Modelos de Negócio*, 6ª Edição, Lisboa, Edições D. Quixote.
- Paula, R. (2014), *Unidade Curricular de Gestão Estratégica de Alojamentos do Mestrado em Gestão Hoteleira da ESHTe*. [Slides]
- Peixoto, P. (2006) *Douro a Todo o Vapor: Alegorias do Turismo Rural*. Projeto de Investigação, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Pinson, L. (2008), *Anatomy of a Business Plan: The Step-by-step Guide to Building Your Business and Securing Your Company's Future*, 7ª Edição, Tustin, OMIM.
- Pordata. (2016a) *Consumo final das famílias no território económico: total e por tipo de bens e serviços*. Disponível em: [http://www.pordata.pt/Portugal/Consumo+final+das+fam%C3%ADias+no+territ%C3%B3rio+econ%C3%B3mico+total+e+por+tipo+de+bens+e+servi%C3%A7os+\(base+2011\)-2416](http://www.pordata.pt/Portugal/Consumo+final+das+fam%C3%ADias+no+territ%C3%B3rio+econ%C3%B3mico+total+e+por+tipo+de+bens+e+servi%C3%A7os+(base+2011)-2416) [Acedido a 29 de Maio de 2016].
- Pordata. (2016b) *Taxa de Desemprego: total e por sexo %*. Disponível em: [http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550) [Acedido a 29 de Maio de 2016].
- Porter, M. (2008), "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Special Issue on HBS Centennial*, Harvard Business Review 86, No. 1, 79 – 93.
- Sarkar, S. (2010), *Empreendedorismo e Inovação*, 2ª Edição, Lisboa, Escolar Editora.
- Silva, L. (2006) "Os impactos do turismo em espaço rural", *Antropologia Portuguesa*, Vol 22, No 23, 295 – 317.
- Silva, E. S. & Monteiro, F. (2014), *Empreendedorismo e Plano de Negócios*, 2ª Edição, Porto, Vida Económica Editorial.
- Smith, H. (2004), "Business plans – the professional doorstep", *BusinessDate*, Vol 12, 1-4.
- Soares, I., Moreira, J.; Pinho, C. & Couto, J. (2008), *Decisões de Investimento – Análise Financeira de Projetos*, 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Stokes, D., Wilson, N. e Mador, M. (2010), *Entrepreneurship*, Australia, Cengage Learning.
- Todo Bom, L., Dias, F. P. & Oliveira, A. R. (1992), *Manual Sobre Projectos de Investimento: Preparação avaliação e Decisão*, Matosinhos, Matosinhos: AIP.
- Turismo de Portugal. (2016) *O Turismo em Números 2015*. Disponível em: <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt->



[pt/Documents/An%C3%A1lises/Alojamento/turismoemnumeros2015.pdf](#) [Acedido a 2 de Junho de 2016].

Turismo de Portugal. (2015a) *Turismo 2020*. Disponível em: [http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Turismo2020\\_Parte%20I\\_mercados%20-%20SWOT.pdf](http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Turismo2020_Parte%20I_mercados%20-%20SWOT.pdf) [Acedido a 4 de Maio de 2016].

Turismo de Portugal. (2015b) *Turismo 2020 Cinco Princípios para uma Ambição*. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/DESTAQUE/Documents/turismo-2020-cinco-principios-para-uma-ambicao.pdf> [Acedido a 31 de Maio de 2016].

Turismo de Portugal. (2013) *Anuário das Estatísticas do Turismo 2013*. Disponível em: <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/Anu%C3%A1rio%20das%20estat%C3%ADsticas%20do%20turismo%202013.aspx> [Acedido a 18 de Abril de 2016].

Turismo de Portugal. (2012) *Plano Estratégico Nacional do Turismo – PENT Horizonte 2013 – 2015*. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%202012.pdf> [Acedido a 18 de Abril de 2016].

Turismo de Portugal. (2007) *Plano Estratégico Nacional do Turismo – PENT*. Disponível em: [www.observatorio.pt/download.php?id=685](http://www.observatorio.pt/download.php?id=685) [Acedido a 18 de Abril de 2016].

Wheelen, T. & Hunger, J. (2012), *Strategic Management and Business Policy*, 13ª Edição, New Jersey, Prentice Hall.

XXI Governo. (2015) *Programa do XXI Governo*. Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/media/18268168/programa-do-xxi-governo.pdf> [Acedido a 30 de Maio de 2016].

## **Legislação Consultada**

Decreto-Lei N.º 54/2002, de 11 de Março - Transferiu para os municípios o processo de licenciamento e de autorização para a realização de operações urbanísticas das casas e empreendimentos de turismo no espaço rural.

Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de Março - Consagrou o novo regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos.

Portaria n.º 327/2008, de 28 de Abril – Aprovou o sistema de classificação de estabelecimentos hoteleiros, de aldeamentos turísticos e de apartamentos turísticos.

Portaria n.º 937/2008, de 20 de Agosto - Estabeleceu os requisitos mínimos a observar pelos estabelecimentos de turismo de habitação e de turismo no espaço rural.

Decreto-Lei n.º 15/2014, de 23 de Janeiro - Segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de Março.

Decreto-Lei n.º 186/2015, de 3 de Setembro - Quarta alteração ao Decreto -Lei n.º 39/2008, de 7 de Março.

Portaria n.º 309/2015, de 25 de Setembro - Primeira alteração à Portaria n.º 327/2008, de 28 de Abril.

Decreto-Lei n.º 136/2014, de 9 de Setembro – 13ª alteração ao Decreto-Lei n.º 555/99, de 16 de Dezembro que estabeleceu o Regime Jurídico da Urbanização e Edificação.

## **Websites Consultados**

### **Mês de Junho**

<http://www.cm-pesoregua.pt/>

<http://www.cm-alijo.pt/>

<http://www.sabrosa.pt/>

<http://www.cm-tabuaco.pt/>

<http://www.cm-lamego.pt/>

<http://www.cm-mesaofrio.pt/>

<http://turismo.cm-alijo.pt/>

[http://www.quintadoportal.com/pt/quinta\\_do\\_portal/a\\_casa\\_das\\_pipas/casa\\_das\\_pipas?menuitem=1](http://www.quintadoportal.com/pt/quinta_do_portal/a_casa_das_pipas/casa_das_pipas?menuitem=1)

<http://www.quintadecasaldronho.com/pt/Quinta-Casaldronho/Hotel/Alojamento.aspx>

<http://www.quintadosilval.pt/?lang=pt>

<http://www.quintadopego.com/>

<http://www.quintanova.com/>

<http://www.quintadovallado.com/>

<http://quintademerouco.com/merouco.php?a=2>

<http://www.quintadapacheca.com/pt/Quinta-da-Pacheca/Homepage.aspx>

<http://www.booking.com/hotel/pt/quinta-de-casaldronho-wine.pt-pt.html>

<http://www.booking.com/hotel/pt/quinta-do-merouco.pt-pt.html>

<http://www.booking.com/hotel/pt/the-wine-house.pt-pt.html>

<http://www.booking.com/hotel/pt/rural-quinta-nova-de-nossa-senhora-do-carmo.pt-pt.html>

<http://www.booking.com/hotel/pt/rural-quinta-do-pego.pt-pt.html?aid=311098;label=rural-quinta-do-pego->

[uyNLSvLEXu4MgYVvDFUdtgS115600093034%3Apl%3Ata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap1t1%3Aaneg%3Afi%3Atiaud-146342138230%3Akwd-](http://www.booking.com/hotel/pt/rural-quinta-do-pego.pt-pt.html?aid=311098;label=rural-quinta-do-pego-uyNLSvLEXu4MgYVvDFUdtgS115600093034%3Apl%3Ata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap1t1%3Aaneg%3Afi%3Atiaud-146342138230%3Akwd-)



[20786021820%3Alp20874%3Ali%3Adec%3Adm;sid=54094af403035a921c54df9731095615;dest\\_id=-2177209;dest\\_type=city;dist=0;room1=A%2CA;sb\\_price\\_type=total;srfid=69b881562f4492b07e125172be5cd54fef074986X1;type=total;ucfs=1&](http://www.booking.com/hotel/pt/quinta-do-vallado.pt-pt.html)

[http://www.booking.com/hotel/pt/quinta-do-silval.pt-pt.html?aid=311098;label=hotel-41016-pt-WbKsQTevjwl5VxAGqcA\\_wS115601573234%3Apl%3Ata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap1t1%3Aneg%3Afi%3Atiaud-146342138230%3Akwd-4420774719%3Alp20874%3Ali%3Adec%3Adm;sid=54094af403035a921c54df9731095615;dest\\_id=-2178523;dest\\_type=city;dist=0;room1=A%2CA;sb\\_price\\_type=total;srfid=a67f8b0fc6d01ae00c7ffe7ae313187990dcefedX1;type=total;ucfs=1&](http://www.booking.com/hotel/pt/quinta-do-silval.pt-pt.html?aid=311098;label=hotel-41016-pt-WbKsQTevjwl5VxAGqcA_wS115601573234%3Apl%3Ata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap1t1%3Aneg%3Afi%3Atiaud-146342138230%3Akwd-4420774719%3Alp20874%3Ali%3Adec%3Adm;sid=54094af403035a921c54df9731095615;dest_id=-2178523;dest_type=city;dist=0;room1=A%2CA;sb_price_type=total;srfid=a67f8b0fc6d01ae00c7ffe7ae313187990dcefedX1;type=total;ucfs=1&)

[http://www.booking.com/hotel/pt/casa-das-pipas-quinta-do-portal.pt-pt.html?aid=311098;label=hotel-39800-pt-LAeOKqlr01gytNLmOf75FwS102835997234%3Apl%3Ata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap1t1%3Aneg%3Afi%3Atiaud-146342138230%3Akwd-7668921151%3Alp20874%3Ali%3Adec%3Adm;sid=54094af403035a921c54df9731095615;dest\\_id=-2174985;dest\\_type=city;dist=0;room1=A%2CA;sb\\_price\\_type=total;srfid=5eae1e7917103e0ac0838f437faec1290e14127fX1;type=total;ucfs=1&](http://www.booking.com/hotel/pt/casa-das-pipas-quinta-do-portal.pt-pt.html?aid=311098;label=hotel-39800-pt-LAeOKqlr01gytNLmOf75FwS102835997234%3Apl%3Ata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap1t1%3Aneg%3Afi%3Atiaud-146342138230%3Akwd-7668921151%3Alp20874%3Ali%3Adec%3Adm;sid=54094af403035a921c54df9731095615;dest_id=-2174985;dest_type=city;dist=0;room1=A%2CA;sb_price_type=total;srfid=5eae1e7917103e0ac0838f437faec1290e14127fX1;type=total;ucfs=1&)

[http://www.dourovalley.eu/PageGen.aspx?WMCM\\_Paginald=80504#page=1&order=1&text=&subCats=38,94,39,106,40&areaPOI=DV](http://www.dourovalley.eu/PageGen.aspx?WMCM_Paginald=80504#page=1&order=1&text=&subCats=38,94,39,106,40&areaPOI=DV)

[http://www.dourovalley.eu/PageGen.aspx?WMCM\\_Paginald=80504#page=1&order=1&text=&subCats=38,94,39,106,40&areaPOI=DV](http://www.dourovalley.eu/PageGen.aspx?WMCM_Paginald=80504#page=1&order=1&text=&subCats=38,94,39,106,40&areaPOI=DV)

[http://www.dourovalley.eu/PageGen.aspx?WMCM\\_Paginald=80504#page=1&order=1&text=&subCats=38,94,39,106,40&areaPOI=DV](http://www.dourovalley.eu/PageGen.aspx?WMCM_Paginald=80504#page=1&order=1&text=&subCats=38,94,39,106,40&areaPOI=DV)

[http://www.dourovalley.eu/PageGen.aspx?WMCM\\_Paginald=80504#page=1&order=1&text=&subCats=38,94,39,106,40&areaPOI=DV](http://www.dourovalley.eu/PageGen.aspx?WMCM_Paginald=80504#page=1&order=1&text=&subCats=38,94,39,106,40&areaPOI=DV)

<http://www.linhadotua.net/docs/tuaexploracao.pdf>

[http://www.dourovalley.eu/PageGen.aspx?WMCM\\_Paginald=79271#](http://www.dourovalley.eu/PageGen.aspx?WMCM_Paginald=79271#)

<http://www.ccdr-n.pt/sites/default/files/regiaodigital.pdf>

[http://www.cp.pt/StaticFiles/Passageiros/horarios/horarios/PDF/r\\_ir\\_uc/porto\\_regua\\_pocinho.pdf](http://www.cp.pt/StaticFiles/Passageiros/horarios/horarios/PDF/r_ir_uc/porto_regua_pocinho.pdf)

[http://www.dourovalley.eu/PageGen.aspx?WMCM\\_Paginald=79271#page=1&order=1&text=&subCats=56,57,58,59&areaPOI=DV](http://www.dourovalley.eu/PageGen.aspx?WMCM_Paginald=79271#page=1&order=1&text=&subCats=56,57,58,59&areaPOI=DV)

[http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas\\_e\\_herdades/quinta-no-alto-douro-vinhateiro/2275757/](http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-no-alto-douro-vinhateiro/2275757/)

[http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas\\_e\\_herdades/quinta-com-10ha-de-vinha-alijo/3483330/](http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-com-10ha-de-vinha-alijo/3483330/)

[http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas\\_e\\_herdades/quinta-com-31ha-de-terreno-em-plena-zona-demarcada-do-douro-sabrosa/2534355/](http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-com-31ha-de-terreno-em-plena-zona-demarcada-do-douro-sabrosa/2534355/)

[http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas\\_e\\_herdades/quinta-t14-com-2-5ha-para-reconstruir-em-provesende-ideal-para-turismo-rural/4772608/](http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-t14-com-2-5ha-para-reconstruir-em-provesende-ideal-para-turismo-rural/4772608/)

[http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas\\_e\\_herdades/quinta-no-peso-da-regua-com-producao-de-vinho/5223172/](http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-no-peso-da-regua-com-producao-de-vinho/5223172/)

[http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas\\_e\\_herdades/quinta-t7-peso-da-regua-peso-da-regua-novo/4697974/](http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-t7-peso-da-regua-peso-da-regua-novo/4697974/)

[http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas\\_e\\_herdades/quinta-de-vinho-do-porto-vila-real/4684958/](http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-de-vinho-do-porto-vila-real/4684958/)

[http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas\\_e\\_herdades/espetacular-quinta-com-30-ha-sabrosa/5132016/](http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/espetacular-quinta-com-30-ha-sabrosa/5132016/)

[http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas\\_e\\_herdades/quinta-no-douro/2503207/](http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-no-douro/2503207/)

[http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas\\_e\\_herdades/quinta-douro-vinhateiro-acesso-ao-rio/3560856/](http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-douro-vinhateiro-acesso-ao-rio/3560856/)

[http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas\\_e\\_herdades/quinta-no-douro-c-vista-de-rio/2888228/](http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-no-douro-c-vista-de-rio/2888228/)

[http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas\\_e\\_herdades/quinta-no-douro-19-5ha-2-400m2/2888202/](http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-no-douro-19-5ha-2-400m2/2888202/)

[http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas\\_e\\_herdades/hotel-douro/5277028/](http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/hotel-douro/5277028/)

[http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas\\_e\\_herdades/quinta-p-recuperar-vistas-maravilhosas-de-rio-douro-mesao-frio-portugal/2136579/](http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-p-recuperar-vistas-maravilhosas-de-rio-douro-mesao-frio-portugal/2136579/)

[http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas\\_e\\_herdades/fabulosa-quinta-no-douro-pinhao-portugal/2232517/](http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/fabulosa-quinta-no-douro-pinhao-portugal/2232517/)

[http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas\\_e\\_herdades/quinta-hotel-rural-pinhao/4603600/](http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-hotel-rural-pinhao/4603600/)

[http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas\\_e\\_herdades/hotel-de-luxo-no-douro/4342380/](http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/hotel-de-luxo-no-douro/4342380/)

[http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas\\_e\\_herdades/hotel-4-estrelas-no-douro/3817570/](http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/hotel-4-estrelas-no-douro/3817570/)

### **Mês de Julho**

<http://www.cm-evora.pt/pt/site-investir/investimento/Paginas/empreendimentosturisticos.aspx>

[http://www.cm-melgaco.pt/portal/page/melgaco/portal\\_municipal/economia/economia\\_apoios/aeconomia\\_apoio\\_s\\_apoioaoinvestidor/Guia%20TER%20versao%201.1%20Novembro%20de%202008.pdf](http://www.cm-melgaco.pt/portal/page/melgaco/portal_municipal/economia/economia_apoios/aeconomia_apoio_s_apoioaoinvestidor/Guia%20TER%20versao%201.1%20Novembro%20de%202008.pdf)

<http://www.newhotel.com/pt/Global/Homepage.aspx>

[http://bte.gep.msess.gov.pt/bte\\_documento.php?doc=15946](http://bte.gep.msess.gov.pt/bte_documento.php?doc=15946)

<http://www.moveistore.com/colchoes-hotelaria/colchoes-para-hoteis-superior-suite-info>

<http://decordesign.com.pt/quartos-de-casal/cama-de-casal/cama-de-casal-florenca?sort=p.price&order=ASC>

<http://decordesign.com.pt/comoda-florenca>

<http://decordesign.com.pt/mesa-de-cabeceira-florenca>

<http://www.conforama.pt/mesa-secretaria-slide-desk/>

<http://www.conforama.pt/roupeiro-2-portas-deslizantes-copenhague-212993/>

<http://www.laredoute.pt/ppdp/m/prod-324290383.aspx?docid=272416>

<http://www.laredoute.pt/ppdp/m/prod-350013982.aspx?docid=272416>

<http://www.lameirinho.pt/shop/?lg=PT&cid=01040&pid=524858P001004>

<http://www.lameirinho.pt/shop/?lg=PT&cid=60001>

<http://www.lameirinho.pt/shop/?lg=PT&cid=07500&pid=000004M09P>

<https://pt.alojadogatopreto.com/pt-pt/texteis-almofadas/capa-de-almofada-st-tropez-azul-escuro-50x50-cm-12662594?returnurl=%2fpt-pt%2ftexteis-almofadas%2f%3fcount%3d45%2312662594>

<https://pt.alojadogatopreto.com/pt-pt/candeeiro-de-mesa/candeeiro-de-mesa-bola-troncos-32162306?returnurl=%2fpt-pt%2fcandeeiro-de-mesa%2f%2332162306>

<https://pt.alojadogatopreto.com/pt-pt/candeeiro-de-mesa/candeeiro-de-mesa-casablanca-32161626?returnurl=%2fpt-pt%2fcandeeiro-de-mesa%2f%2332161626>

<https://pt.alojadogatopreto.com/pt-pt/candeeiros-de-teto/candeeiro-de-teto-gaiola-30-5-x-59cm-32161893?returnurl=%2fpt-pt%2fcandeeiros-de-teto%2f%2332161893>

<https://pt.alojadogatopreto.com/pt-pt/candeeiros-de-pe/32162309?returnurl=%2fpt-pt%2fcandeeiros-de-pe%2f%2332162309>

<https://www.worten.pt/inicio/imagem-e-som/tv/tv-led/tv-led-40-kunft-40vdlm16.html>

<http://decordesign.com.pt/moveis/cadeiroes-poltronas/cadeirao-melide?sort=p.price&order=DESC>

[http://www.moveisonline.pt/cadeira\\_duna/p32968.html](http://www.moveisonline.pt/cadeira_duna/p32968.html)

<http://www.ikea.com/pt/pt/catalog/products/00318881/>

<https://pt.alojadogatopreto.com/pt-pt/cortinados-e-embrasses/cortinado-beatriz-ondas-azul-48360048?returnurl=%2fpt-pt%2fcortinados-e-embrasses%2f%3fcount%3d36%2348360048>

<http://www.ikea.com/pt/pt/catalog/products/94528885/>

<https://www.worten.pt/inicio/pequenos-eletrrodomesticos/cuidado-pessoal/secadores-de-cabelo/secador-philips-bhd004-00.html>

<http://www.laredoute.pt/ppdp/prod-324214911.aspx?docid=272416>

<http://decordesign.com.pt/fabricante-estofos-sofas-por-medida/sofas-por-medida-em-pele/sofa-isabel?sort=p.price&order=DESC>

<http://decordesign.com.pt/mesas-moveis/mesas-de-apoio-mesas/mesa-de-apoio-lecor?sort=p.price&order=DESC>

<http://decordesign.com.pt/cadeiras-poltronas/cadeiras-com-design/cadeirao-linda?sort=p.price&order=DESC>

<http://decordesign.com.pt/mesas-moveis/mesas-de-bar-mesas/mesa-de-bar-mb203?sort=p.price&order=DESC>

<http://decordesign.com.pt/cadeiras-bancos/bancos-de-bar-moveis/banco-de-bar-nitro?sort=p.price&order=DESC>

<http://decordesign.com.pt/cadeiras-bancos/cadeiras-de-bar-moveis/cadeira-sp211?sort=p.price&order=DESC>

<http://www.conforama.pt/prateleira-lacada-100x19-deco/>

<http://www.conforama.pt/estante-9-espacos-cubox-214227/>

<http://decordesign.com.pt/moveis/moveis-tv-por-medida/movel-tv-ariel2?sort=p.price&order=DESC>

<http://decordesign.com.pt/candeeiros/candeeiros-de-pe/candeeiro-plus>

<http://decordesign.com.pt/candeeiros/candeeiros-de-mesa/candeeiro-barbara?sort=p.price&order=DESC>

<http://www.conforama.pt/mesa-sofia/>

<http://www.conforama.pt/cadeira-kursa-213235/>

<http://www.lojavivaonline.com/cozinha/texteis/toalhas-de-mesa/toalha-colors-160cm-190267846/>

<http://www.leroymerlin.pt/Site/Produtos/Jardim/Sombra/Chapeus-de-sol-e-bases/15959363.aspx>

<http://www.leroymerlin.pt/Site/Produtos/Jardim/Sombra/Pergulas/Pergulas-de-metal/16817136.aspx>

<http://www.leroymerlin.pt/Site/Produtos/Jardim/Mobiliario-de-jardim/Espreguicadeiras/16841251.aspx>

<http://www.leroymerlin.pt/Site/Produtos/Jardim/Mobiliario-de-jardim/Conjuntos-relax/16956856.aspx>

[http://www.decathlon.pt/bicicleta-20-racing-boy-540-id\\_8307683.html](http://www.decathlon.pt/bicicleta-20-racing-boy-540-id_8307683.html)

<http://www.leroymerlin.pt/Site/Produtos/Jardim/Mobiliario-de-jardim/Espreguicadeiras/16841160.aspx>

[http://www.decathlon.pt/baliza-de-futebol-kage-azul-id\\_8212044.html](http://www.decathlon.pt/baliza-de-futebol-kage-azul-id_8212044.html)

[http://www.decathlon.pt/bola-futebol-f300-hybride-t5-id\\_8351689.html](http://www.decathlon.pt/bola-futebol-f300-hybride-t5-id_8351689.html)

[http://www.decathlon.pt/patins-play-3-crianca-id\\_8177671.html](http://www.decathlon.pt/patins-play-3-crianca-id_8177671.html)

[http://www.decathlon.pt/patins-em-linha-fit-3-homem-id\\_8216987.html](http://www.decathlon.pt/patins-em-linha-fit-3-homem-id_8216987.html)

<https://www.presencadeluxo.pt/marquesa-em-madeira-/5275-marquesa-portatil-em-madeira-.html>

<http://motas.grandemercado.pt/lisboa/moto-4/mini-moto-4-moto4-mota-pocket-quad-atv-crianca-49cc-nova-357663.htm>

<http://www.leroymerlin.pt/Site/Produtos/Jardim/Abrigos-arrumacao-e-casotas/Jogos-infantis/16699130.aspx>

<http://www.leroymerlin.pt/Site/Produtos/Jardim/Abrigos-arrumacao-e-casotas/Jogos-infantis/15840251.aspx>

<https://www.worten.pt/inicio/informatica/computadores/portateis/portatil-mobilidade-11-6-toshiba-cl10-c-104.html>

<https://www.worten.pt/inicio/imagem-e-som/tv/projetores-som-e-imagem/projetor-portatil-philips-ppx-2055.html>

[http://www.staples.pt/lists/nonbrowseskusset?SkusetId=24112&cm\\_sp=W16\\_07\\_113\\_02PT-Boards&web\\_track\\_id=84509278&position\\_id=2&promo\\_code=989989998&lcb=3](http://www.staples.pt/lists/nonbrowseskusset?SkusetId=24112&cm_sp=W16_07_113_02PT-Boards&web_track_id=84509278&position_id=2&promo_code=989989998&lcb=3)

[http://www.staples.pt/colunas/cbs/451317.html?promoCode=&Effort\\_Code=WW&Find\\_Number=451317&m=0](http://www.staples.pt/colunas/cbs/451317.html?promoCode=&Effort_Code=WW&Find_Number=451317&m=0)

<https://www.worten.pt/inicio/informatica/impressao/impressoras/impressora-epson-expression-home-xp-235.html>

<http://www.ikea.com/pt/pt/catalog/products/20282150/>

<http://www.ikea.com/pt/pt/catalog/products/40279613/>

<http://www.ikea.com/pt/pt/catalog/products/S09897956/>

<http://www.nisbets.pt/Saco-para-Carrinho%24-cesto-de-roupa/L617/ProductDetail.raction>

<https://www.worten.pt/inicio/pequenos-eletrrodomesticos/limpeza-de-pavimentos/aspirador-s-saco-hooversprint-evo-se71-se61-pets-a2.html>

[http://www.todoparatuhotel.com/es/carro\\_multiservicios\\_sga\\_50\\_i.html](http://www.todoparatuhotel.com/es/carro_multiservicios_sga_50_i.html)

<http://www.ikea.com/pt/pt/catalog/products/00214157/>

<http://www.ikea.com/pt/pt/catalog/products/30103676/>

<http://www.ikea.com/pt/pt/catalog/products/30288934/>

<http://remper.net/fogao-gas6q1f-magnus-600.html>

<http://remper.net/fritadeira-dupla-kosmos-gf8-tc.html>

<http://remper.net/forno-magnus-gas-g656-ru.html>

<http://remper.net/grelhador-gas-bancada.html>

<http://remper.net/maquina-lavar-kosmos.html>

<http://www.casadahotelaria.com/refrigeracao/frio-refrigeracao-armarios-refrigerados/armarios-frigorificos-industriais/armario-camara-refrigerada-desmontavel-1850-litros-ref-101618.html>

<http://www.marla.pt/recuperadores.php>

<http://www.marla.pt/paineis-termossifao.php>

<http://www.zarahome.com/pt/decora%C3%A7%C3%A3o/acess%C3%B3rios-decora%C3%A7%C3%A3o/globo-terrestre-c1293726p6909828.html>

<http://www.zarahome.com/pt/decora%C3%A7%C3%A3o/acess%C3%B3rios-decora%C3%A7%C3%A3o-c1293726.html>

<http://www.zarahome.com/pt/decora%C3%A7%C3%A3o/acess%C3%B3rios-decora%C3%A7%C3%A3o/prote%C3%A7%C3%A3o-de-porta-madeira-talhada-c1293726p6909829.html>

<http://www.zarahome.com/pt/decora%C3%A7%C3%A3o/lustres-c1293725.html>

<http://www.lojavivaonline.com/sala/decoracao/telas/tela-autumn-90x140cm-130778493/>

<http://www.casacarminho.com/info/TREM-DE-COZINHA-9-PE%C3%87AS-EMOTION-GLASS-SILAMPOS-Oferta-Faqueiro-24-pe%C3%A7as-892.html>

[http://www.continente.pt/stores/continente/pt-public/Pages/ProductDetail.aspx?ProductId=4932825\(eCsf\\_RetekProductCatalog\\_MegastoreContinenteOnline\\_Continente\)](http://www.continente.pt/stores/continente/pt-public/Pages/ProductDetail.aspx?ProductId=4932825(eCsf_RetekProductCatalog_MegastoreContinenteOnline_Continente))

[http://www.empresanahora.pt/sections/PT\\_faq/#7](http://www.empresanahora.pt/sections/PT_faq/#7)

<http://www.economias.pt/taxas-de-irc-em-2016/>

<http://www.douronet.pt/default.asp?id=122&mnu=122>

<http://www.douronet.pt/default.asp?id=98&mnu=98>

<http://www.douronet.pt/default.asp?id=117&mnu=117>

[http://www.flordodouro.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=46&Itemid=29](http://www.flordodouro.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=29)

<https://contamaisconsultoria.wordpress.com/precario/>

<http://www.nos.pt/empresas/profissionais-empresas/pacotes/Pages/pacotes-empresas.aspx#tab2>

<http://www.staples.pt/search?keywords=escritorio&x=0&y=0&ajx=1>

<http://www.marla.pt/paineis-termossifao.php>

<http://www.tudorepara.com/quem-somos/>

<http://www.th2.com.pt/formacao>

<http://sparkel.pt/servicos/higiene-e-limpeza-outsourcing/>

<http://www.tecnicontrol.pt/pt/informacao/campanhas.html>

#### Mês de Agosto

<https://www.economias.pt/melhores-depositos-a-prazo/>

<http://pt.euribor-rates.eu/euribor-taxa-6-meses.asp>

<http://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/financiamento/Pages/IFAP.aspx>

## Anexos

### Anexo I – Segmento Alvo

Para a segmentação ser o mais coerente possível e consequentemente o target, foram tidos em conta os seguintes resultados do Perfil do Turista Do Território Douro Alliance - Vila Real, Peso da Régua, Lamego, no 2º Trimestre de 2013, elaborado pelo Gabinete de Turismo e o Observatório Económico e Social do Douro Alliance.

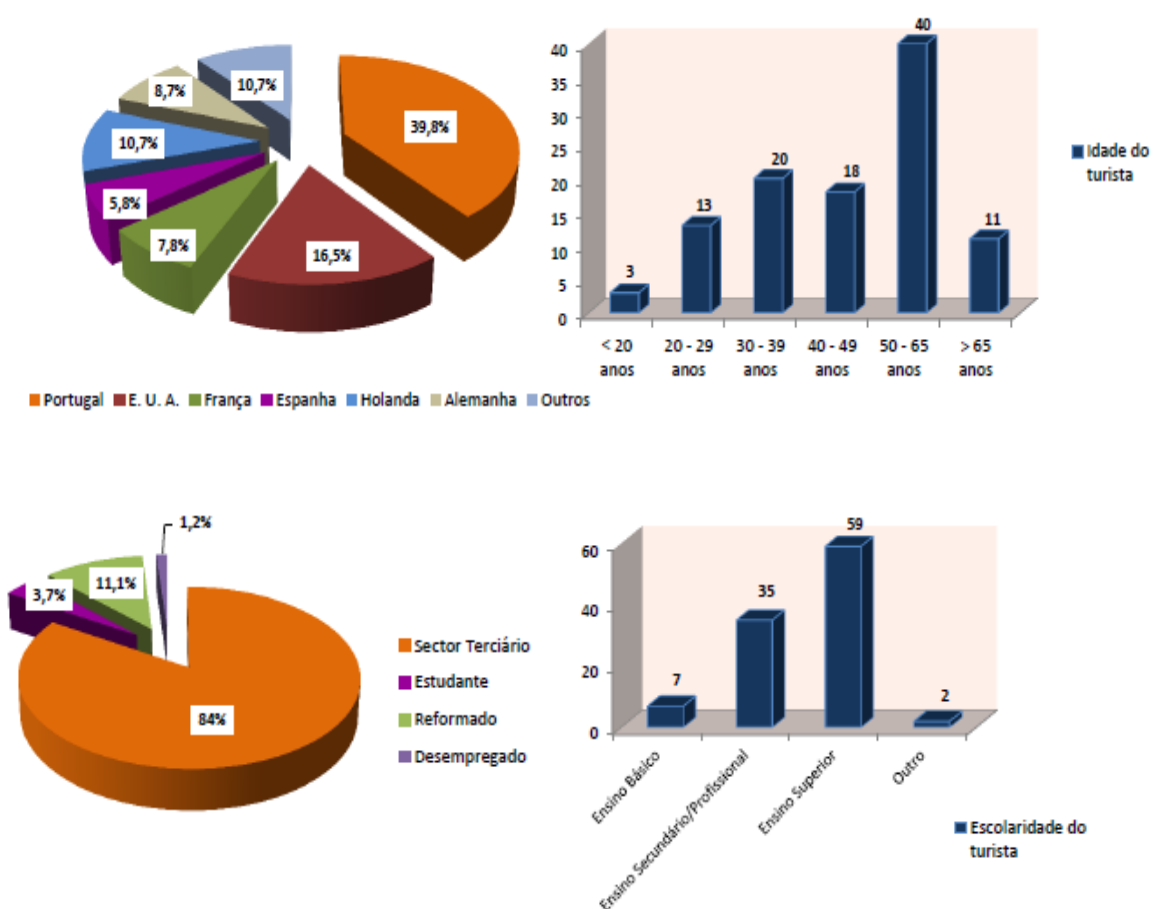


Figura A1 – Caracterização do Turista

Fonte: Perfil do Turista Do Território Douro Alliance



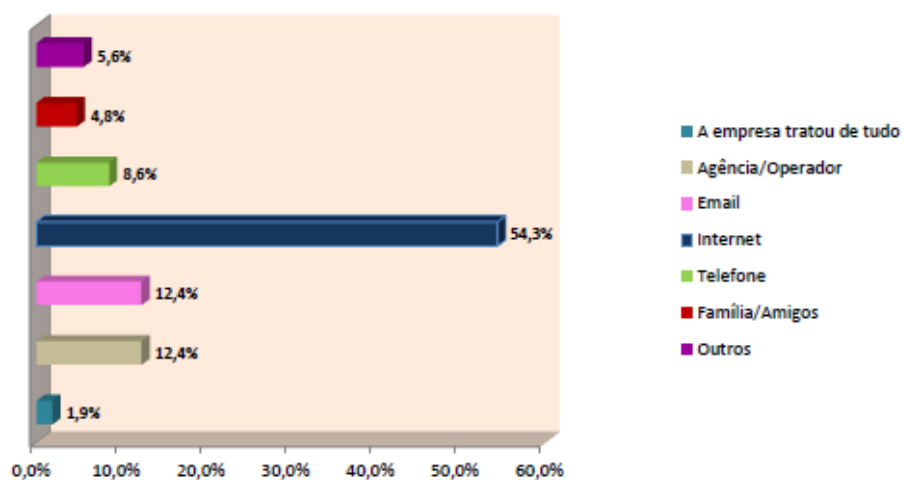


Figura A2 – Organização da Viagem

Fonte: Perfil do Turista Do Território Douro Alliance

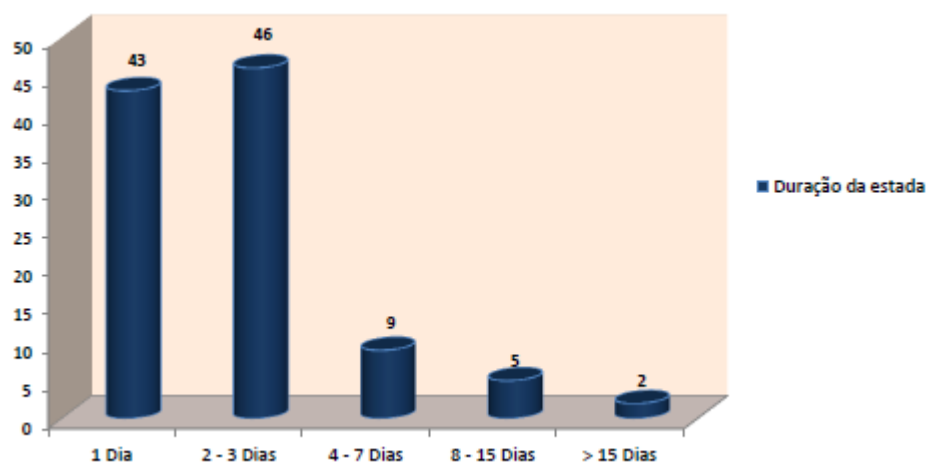


Figura A3 – Duração da Estada

Fonte: Perfil do Turista Do Território Douro Alliance

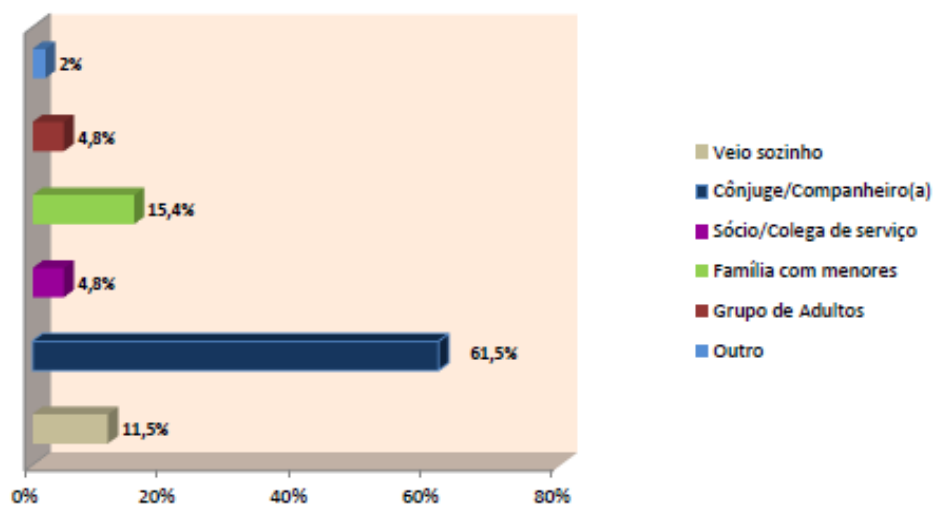


Figura A4 – Com Quem Viaja

Fonte: Perfil do Turista Do Território Douro Alliance

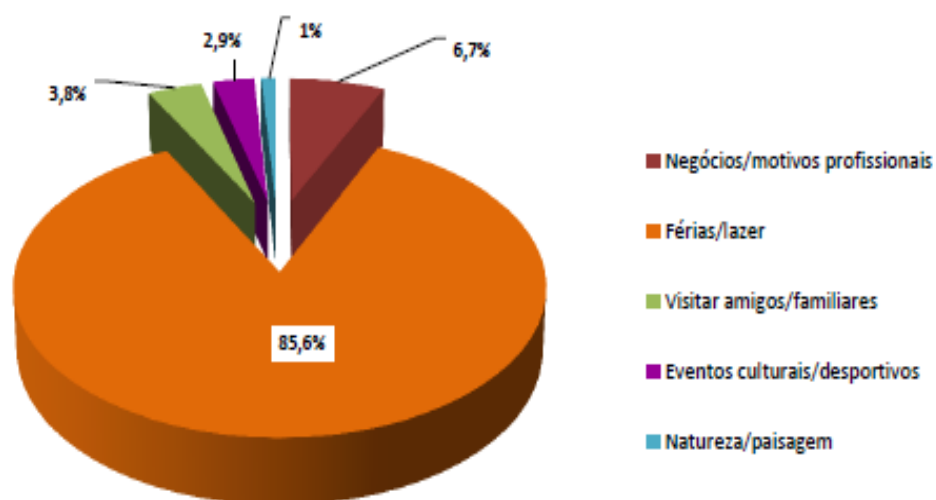


Figura A5 – Motivação da Viagem

Fonte: Perfil do Turista Do Território Douro Alliance

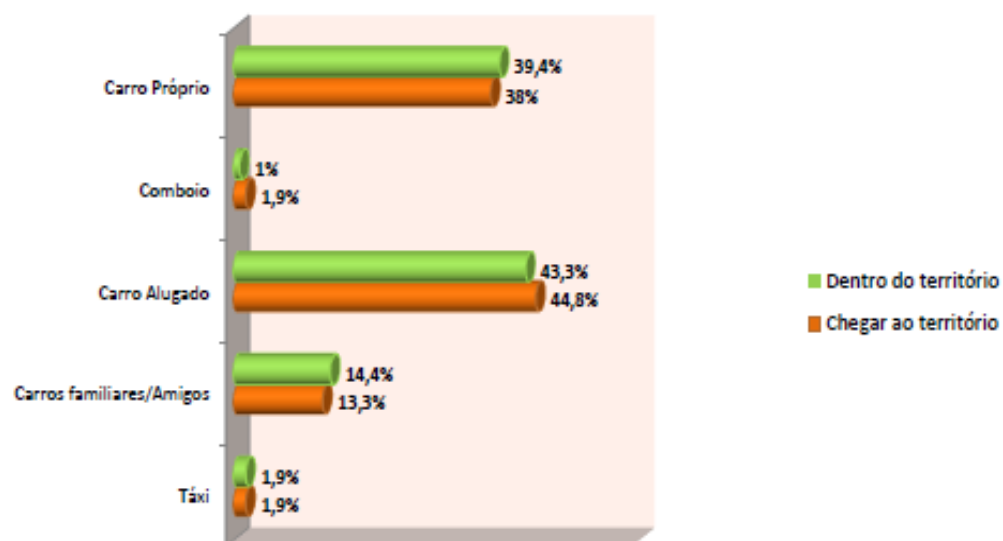


Figura A6 – Meios de Transporte Utilizados

Fonte: Perfil do Turista Do Território Douro Alliance

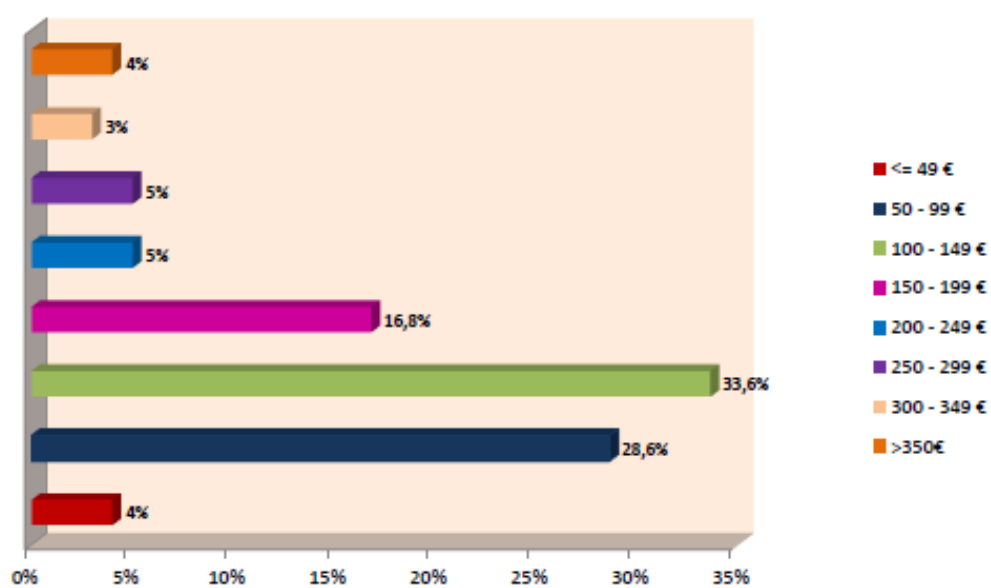


Figura A7 – Gasto Médio Diário

Fonte: Perfil do Turista Do Território Douro Alliance

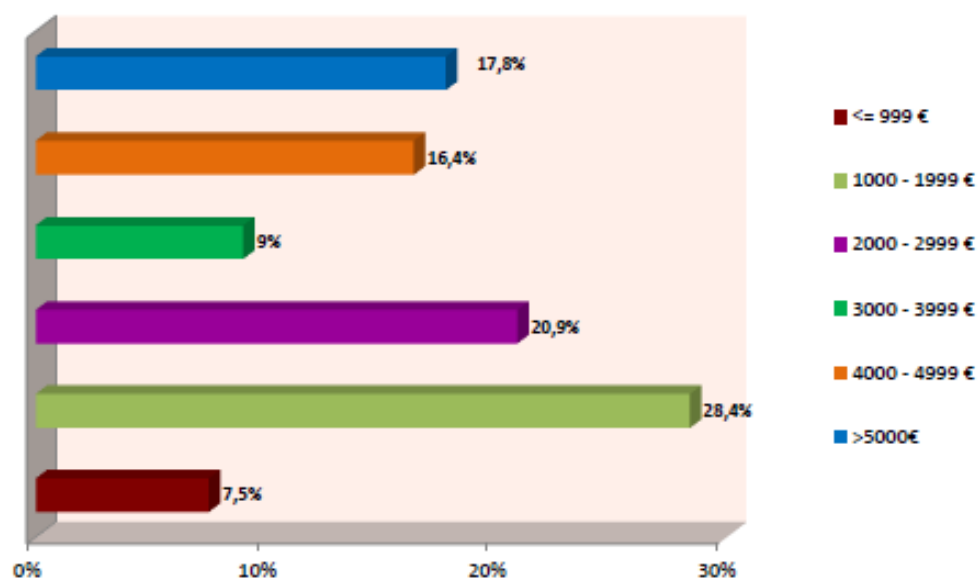


Figura A8 – Rendimento Mensal

Fonte: Perfil do Turista Do Território Douro Alliance

## Anexo II - Orçamento do Software de Gestão



### Proposta Newhotel Software SaaS

Mónica Pereira

Proposta Nr. INT-10641  
Portugal, Julho 2016

Newhotel Portugal SA  
Av. Almirante Gago Coutinho, 70 - Lisboa 1700-031 Lisboa - Portugal  
Orlando Ferrer +351 253679220 orlando.ferrer@newhotel.com

Newhotel Offices: Albufeira - Bogotá - Braga - Lima - Lisboa - Madrid - Miami - Panamá - Santiago de Chile - São Paulo - Vilnius

Figura A9 – Orçamento Proposta Software SaaS

Fonte: Newhotel, enviado por Orlando Ferrer

## 6. Preço e Condições de Pagamento

» Valor total da instalação e serviços: 7.550,00 Euro

» Valor a pagar mensalmente : 436,31 Euro

**Proposta final, incluindo primeira mensalidade: Euro 7.986,31**

Os preços indicados não incluem impostos, os quais, se aplicáveis, serão acrescentados aos valores das facturas

Condições de Pagamento:

Com adjudicação = Euro 3.993,16

Com instalação = Euro 3.993,15

Os pagamentos podem ser efectuados por PayPal, cartão de crédito ou outra forma de pagamento electrónico através da página internet [www.newhotel.com](http://www.newhotel.com), por cheque ou transferência bancária para conta a indicar..



Figura A10 – Orçamento Proposta Software SaaS

Fonte: Newhotel, enviado por Orlando Ferrer

Produtos e Serviços	Setup	Formação	Serviços	Mensal
<b>Software de Gestão (PMS)</b>				
Cloud Newhotel Suite PMS 14 Alojamentos	300,00	800,00 16 h		90,00
Cloud Conta Accounts Receivable 14 Alojamentos	200,00	200,00 4 h		15,00
Cloud POS Point of Sale 1 POS	150,00	400,00 8 h		45,00
IF POS - Newhotel PMS 1 POS	100,00	100,00 2 h	100,00 2 h	11,11
Cloud CRM B2C Business to Consumer 2 Utilizadores	200,00	400,00 8 h		50,00
<b>Ferramentas WEB</b>				
e-GDS Booking Engine Dynamic 14 Alojamentos	250,00	200,00 4 h		46,00
e-GDS Booking Engine B2B 14 Alojamentos	300,00	200,00 4 h		56,00
e-GDS Social Media Facebook 3 Horas	150,00			
e-GDS Channel Manager Unlimited 14 Alojamentos	250,00	200,00 4 h		47,00
e-GDS Site Builder Premium (20 pages) 1 Licença	1.200,00	400,00 8 h		56,20
<b>WebSite</b>				
e-GDS Website Mobile Devices 1 Licença	400,00			20,00
e-GDS Special Design for Website 16 Horas	800,00			
e-GDS site Options: Promo/Products/Packs 4 Horas				
e-GDS SEO concepts Introduction 5 Horas	250,00			

Deslocações não contempladas. / Serviços de instalação, parametrização e formação a serem prestados remotamente e via Skype.

Condições de Pagamento	Setup	91h =	4.550,00	<b>Resumo da Proposta</b>	
Com adjudicação 50% = Euro 3.993,16	Formação	58h =	2.900,00	Mensal	436,31
Com instalação 50% = Euro 3.993,15	Serviços	2h =	100,00	valor dos Serviços	7.550,00

Total incluindo primeiro mês Euro 7.986,31

(1) inclui uso de servidores e infraestrutura em data center, licenças e actualizações do software, serviços de suporte técnico e assistência helpdesk 24h  
(2) valor total de serviços, excluindo eventuais deslocações e alojamento.  
(3) valor global, incluindo a primeira mensalidade, sujeito a adicionar os impostos devidos. Impostos não incluídos

Newhotel Portugal SA  
Av. Almirante Gago Coutinho, 70 - Lisboa 1700-031 Lisboa - Portugal  
Orlando Ferrer +351 253679220 orlando.ferrer@newhotel.com

Figura A11 – Orçamento Proposta Software SaaS

Fonte: Newhotel, enviado por Orlando Ferrer

## Anexo III - Processo de Licenciamento

O licenciamento ou autorização dos processos respeitantes à instalação dos Empreendimentos Turísticos decorre na Câmara Municipal da área da sua implantação e segue o regime jurídico da urbanização e da edificação, observando ainda as especialidades constantes na legislação do sector.

No âmbito deste regime jurídico os procedimentos administrativos processam-se mediante as seguintes fases:

### 1. Pedido de Informação Prévia (facultativo)

Consiste num pedido de informação, a título prévio, sobre a possibilidade de instalar um empreendimento turístico e de quais os respetivos condicionalismos urbanísticos.

Procedimento:

A - a) Requerimento entregue na Câmara Municipal;

b) A Câmara Municipal consulta, em simultâneo, o Turismo de Portugal, I.P. e as outras entidades, as quais deverão emitir parecer referente ao empreendimento em questão. A não emissão de parecer por parte das entidades consultadas dentro do prazo legal entende-se como favorável. No caso de parecer desfavorável, este é vinculativo;

c) A Câmara Municipal pronuncia-se em definitivo, após a receção dos referidos pareceres ou após a data limite para a emissão dos mesmos.

B - Em alternativa, o requerente pode solicitar previamente o parecer ao Turismo de Portugal, I.P., entregando-o, juntamente com os pareceres das outras entidades consultadas, com o requerimento inicial à Câmara Municipal. A informação prévia tem a validade de um ano e uma vez aprovada vincula as entidades competentes aquando de um eventual pedido de licenciamento ou autorização da operação urbanística a que respeita. O pedido de informação prévia relativo à possibilidade de instalação de um conjunto turístico (resort) abrange a totalidade dos empreendimentos, estabelecimentos e equipamentos que o integram.

### 2. Pedido de Licenciamento ou Comunicação prévia de Operações Urbanísticas

Consiste num pedido, junto da Câmara Municipal, com vista à obtenção do licenciamento ou de autorização para a realização de obras de edificação referentes a empreendimentos turísticos.

Procedimento no que respeita aos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos Turísticos, Apartamentos Turísticos e Conjuntos Turísticos:

A - a) Requerimento entregue na Câmara Municipal para aprovação do projeto de arquitetura do empreendimento turístico;

b) A Câmara Municipal consulta o Turismo de Portugal, I.P., bem como as outras entidades intervenientes, que deverão emitir parecer sobre o referido pedido. A não emissão de parecer

por parte das entidades consultadas dentro do prazo legal entende-se como favorável. No caso de parecer desfavorável, este é vinculativo;

c) A Câmara Municipal delibera sobre o projeto de arquitetura após a receção dos referidos pareceres ou após a data limite para a emissão dos mesmos.

B - Em alternativa, o requerente pode solicitar previamente os pareceres às entidades competentes para se pronunciarem, entregando-os com o requerimento inicial à Câmara Municipal.

No que respeita aos Parques de Campismo e Caravanismo e aos Empreendimentos de Turismo de Habitação e de Turismo no Espaço Rural, com exceção dos Hotéis Rurais, a câmara municipal, juntamente com a emissão do alvará de licença ou a admissão da comunicação prévia para a realização de obras de edificação, fixa a capacidade máxima e atribui a classificação de acordo com o projeto apresentado.

No que respeita aos Conjuntos Turísticos (resorts) a entidade promotora do empreendimento pode optar por submeter conjuntamente a licenciamento ou comunicação prévia as operações urbanísticas referentes à instalação da totalidade dos componentes de um conjunto turístico (resort), ou, alternativamente, submeter tais operações a licenciamento ou comunicação prévia separadamente, relativamente a cada um dos componentes ou a distintas fases de instalação.

### 3. Autorização ou comunicação de Utilização para fins turísticos

Após a conclusão da obra, poderá ser requerida a concessão de autorização de utilização para fins turísticos, instruída com os seguintes elementos:

- Termo de responsabilidade subscrito pelos autores do projeto de arquitetura das obras e pelo diretor de fiscalização de obra, no qual atestam que o empreendimento respeita o projeto aprovado e, sendo caso disso, que as alterações introduzidas no projeto se limitam às alterações isentas de licença, juntando a memória descritiva respetiva;

- Termo de responsabilidade subscrito pelo autor do projeto de segurança contra incêndios, assegurando que a obra foi executada de acordo com o projeto aprovado e, se for caso disso, que as alterações efetuadas estão em conformidade com as normas legais e regulamentares aplicáveis em matéria de segurança contra riscos de incêndio, ou, em alternativa, comprovativo da inspeção realizada por entidades acreditadas nesta matéria;

- Termo de responsabilidade subscrito pelos autores dos projetos de especialidades relativos a instalações elétricas, acústicas, energéticas e acessibilidades ou, em alternativa, comprovativo das inspeções realizadas por entidades acreditadas nestas matérias, atestando a conformidade das instalações existentes.

A Câmara Municipal deverá deliberar sobre a concessão de autorização de utilização para fins turísticos e emitir o alvará no prazo de 20 dias a contar da data de apresentação do requerimento, salvo quando haja lugar a vistoria nos termos previstos na lei.



A emissão do alvará deve ser notificada, pela câmara municipal, ao requerente e ao Turismo de Portugal, I.P.

#### 4. Vistoria de Aprovação de Classificação

O Turismo de Portugal, I. P., no caso dos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos Turísticos, Apartamentos Turísticos, Conjuntos Turísticos e Hotéis Rurais ou o presidente da câmara municipal, no caso dos parques de campismo, dos empreendimentos de turismo de habitação e dos empreendimentos de turismo no espaço rural, determina a realização de uma auditoria de classificação do empreendimento turístico no prazo de dois meses a contar da data da emissão do alvará de autorização utilização para fins turísticos ou da abertura do empreendimento.

Após a realização da auditoria, o Turismo de Portugal, I. P., ou o presidente da câmara municipal, consoante os casos, fixa a classificação do empreendimento turístico e atribui a correspondente placa identificativa.

A classificação dos empreendimentos turísticos deve ser obrigatoriamente revista de quatro em quatro anos e o respetivo pedido deve ser formulado pelo interessado ao órgão competente 6 meses antes do fim do prazo.

A classificação pode, ainda, ser revista a todo o tempo, oficiosamente ou a pedido do interessado, quando se verificar alteração dos pressupostos que determinaram a respetiva atribuição.

Informação recolhida do Website da Câmara Municipal de Évora

(CMÉvora, disponível em: <http://www.cm-evora.pt/pt/site-investir/investimento/Paginas/empreendimentosturisticos.aspx>, acedido a 4 de Julho de 2016.

## Anexo IV - Recursos Humanos

Descrição das funções segundo o Contrato Coletivo entre a AHRESP — Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal e a FETESE — Federação dos Sindicatos da Indústria e Serviços de 15 de Dezembro de 2011, publicado no Boletim de Trabalho e Emprego nº 46.

Diretor de Hotel. — É o trabalhador que dirige, orienta e fiscaliza o funcionamento das diversas secções e serviços de um empreendimento turístico; aconselha a administração no que diz respeito a investimentos e à definição da política financeira, económica e comercial; decide sobre a organização do hotel. Pode representar a administração dentro do âmbito dos poderes que por esta lhe sejam conferidos, não sendo, no entanto, exigível a representação em matérias de contratação coletiva, nem em matéria contenciosa no tribunal do trabalho; é ainda responsável pela gestão do pessoal, dentro dos limites fixados no seu contrato individual de trabalho.

Chefe de Recepção. — É o trabalhador que superintende nos serviços de recepção e telefones do estabelecimento com alojamento; orienta o serviço de correspondência com os clientes, a faturação e a caixa relativa às receitas, podendo ainda colaborar nos serviços de portaria. Organiza e orienta o serviço de reservas. Estabelece as condições de hospedagem e ocupa -se direta ou indiretamente, da recepção dos hóspedes. Comunica às secções o movimento de chegadas e saídas, bem como os serviços a prestar aos hóspedes; fornece aos clientes todas as informações que possam interessar -lhes; fornece à direção todos os elementos sobre o movimento de clientes e sugestões relativas a preços e promoção. Instrui os profissionais seus subordinados sobre os trabalhos a cargo de cada um sobre as informações que tenham eventualmente de prestar aos clientes. Poderá substituir o diretor, o subdiretor ou o assistente de direção nos seus impedimentos.

Rececionista de 1.<sup>a</sup> — É o trabalhador que se ocupa dos serviços de recepção, designadamente do acolhimento dos hóspedes e da contratação do alojamento e demais serviços; assegura a respetiva inscrição nos registos do estabelecimento; atende os desejos e reclamações dos hóspedes; procede ao lançamento dos consumos e despesas; emite, apresenta e recebe as respetivas contas; prepara e executa a correspondência da secção e o respetivo arquivo; elabora estatísticas de serviço. Poderá ter de efetuar determinados serviços de escrituração inerentes à exploração do estabelecimento e operar com o telex, quando instalado na secção. Nos estabelecimentos que não possuam secções separadas de recepção e portaria poderá ter de assegurar os respetivos serviços.

Governante geral de andares. — É o trabalhador que superintende e coordena os trabalhos dos governantes de andares de rouparia/lavandaria e do encarregado de limpeza; na ausência destes, assegura as respetivas tarefas.

Empregado de andares/quartos. — É o trabalhador que se ocupa do asseio, arranjo e decoração dos aposentos dos hóspedes, bem como dos locais de acesso e de estar, do recebimento e entrega de roupas aos hóspedes e ainda da troca e tratamento de roupas de serviço. Colabora

nos serviços de pequenos -almoços e ainda no fornecimento de pequenos consumos a utilizar pelos clientes nos quartos.

Empregado de mesa de 1.<sup>a</sup> — É o trabalhador que serve refeições e bebidas a hóspedes e clientes. É o responsável por um turno de mesas. Executa ou colabora na preparação das salas e arranjos das mesas para as diversas refeições, prepara as bandejas, carros de serviço e mesas destinadas às refeições e bebidas nos aposentos ou outros locais dos estabelecimentos. Acolhe e atende os clientes, apresenta- -lhes a ementa ou lista do dia, dá -lhes explicações sobre os diversos pratos e bebidas e anota pedidos; serve os alimentos escolhidos; elabora ou manda emitir a conta dos consumos, podendo efetuar a sua cobrança. Segundo a organização e classe dos estabelecimentos pode ocupar -se, só ou com a colaboração de um empregado, de um turno de mesa, servindo diretamente aos clientes ou, por forma indireta, utilizando carros ou mesas móveis; espinha peixes, trincha carnes e ultima a preparação de certos pratos; pode ser encarregado da guarda e conservação de bebidas destinadas ao consumo diário da secção e de proceder à reposição da respetiva existência. No final das refeições procede ou colabora na arrumação da sala, transporte e guarda de alimentos e bebidas expostos para venda ou serviço e dos utensílios de uso permanente. Colabora na execução dos inventários periódicos e vela pela higiene dos utensílios. Poderá acidentalmente substituir o escanção ou subchefe de mesa.

«Barman» de 1.<sup>a</sup> — É o trabalhador que prepara e serve bebidas simples ou compostas, cuida da limpeza e arranjo das instalações do bar e executa as preparações prévias ao balcão; prepara cafés, chás e outras infusões e serve sanduíches, simples ou compostas, frias ou quentes. Elaborar ou manda emitir as contas dos consumos, observando as tabelas de preços em vigor, e procede ao respetivo recebimento. Colabora na organização e funcionamento de receções, de banquetes, etc. Pode cuidar do asseio e higiene dos utensílios de preparação e serviço de bebidas. Pode proceder à requisição dos artigos necessários ao funcionamento e à reconstituição das existências; procede ou colabora na execução de inventários periódicos do estabelecimento ou secção.

Chefe de cozinha. — É o trabalhador que organiza, coordena, dirige e verifica os trabalhos da cozinha e grill nos restaurantes, hotéis e estabelecimentos similares; elabora ou contribui para a elaboração das ementas e das listas de restaurantes com uma certa antecedência, tendo em atenção a natureza e o número de pessoas a servir, os víveres existentes ou suscetíveis de aquisição e outros fatores, e requisita às secções respetivas os géneros de que necessita para a sua confeção; dá instruções ao pessoal da cozinha sobre a preparação e confeção dos pratos, tipos de guarnição e quantidades a servir; cria receitas e prepara especialidades; acompanha o andamento dos cozinhados; assegura -se da perfeição dos pratos e da sua concordância com o estabelecido; verifica a ordem e a limpeza de todas as secções e utensílios de cozinha; estabelece os turnos de trabalho; propõe superiormente a admissão do pessoal e vigia a sua apresentação e higiene; mantém em dia um inventário de todo o material de cozinha; é responsável pela conservação dos alimentos entregues à secção; pode ser encarregado do aprovisionamento da cozinha e de elaborar um registo diário dos consumos. Dá informação sobre

quantidades necessárias às confeções dos pratos e ementas; é ainda responsável pela elaboração das ementas do pessoal e pela boa confeção das respetivas refeições, qualitativa e quantitativamente.

Cozinheiro de 1.<sup>a</sup>, 2.<sup>a</sup> e 3.<sup>a</sup> — É o trabalhador que se ocupa da preparação e confeção das refeições e pratos ligeiros; elabora ou colabora na elaboração das ementas; recebe os víveres e outros produtos necessários à confeção das refeições, sendo responsável pela sua guarda e conservação; prepara o peixe, os legumes e as carnes e procede à execução das operações culinárias; emprata e garante os pratos cozinhados; confeciona os doces destinados às refeições. Vela pela limpeza da cozinha, dos utensílios e demais equipamentos.

Copeiro — É o trabalhador que executa o trabalho de limpeza e tratamento das louças, vidros e outros utensílios de mesa, cozinha e equipamento usado no serviço de refeições, por cuja conservação é responsável; coopera na execução de limpeza e arrumações da secção; pode substituir o cafeteiro nas suas faltas e impedimentos

Tabela A1- Remunerações Mínimas por Níveis de Remuneração

(Em euros)				
Níveis	Categorias de estabelecimentos			
	Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D
XV .....	1 300	1 250	1 150	1 040
XIV .....	1 155	1 125	1 035	1 015
XIII .....	955	925	875	845
XII .....	860	845	770	750
XI .....	825	815	740	720

(Em euros)				
Níveis	Categorias de estabelecimentos			
	Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D
X .....	780	769	703	683
IX .....	705	694	630	620
VIII .....	624	619	550	545
VII .....	586	579	530	508
VI .....	555	530	500	485
V .....	500	500	485	485
IV .....	500	500	485	485
III .....	485	485	485	485
II .....	400	400	400	400
I .....	400	400	400	400

Fonte: Contrato Coletivo de Trabalho entre a AHRESP e a FETESE

## Anexo V - Financiamento

### Simulação do Banco Popular

# Popular

#### Simulação de Leasing – Imobiliário

---

Para: Mónica Pereira

Fax: E-mail:

---

Exmo(s) Senhor(es)

Respondendo à amável consulta de V. Exa(s), passamos a indicar a respectiva simulação, meramente Imobiliário:

#### 1. Parâmetros de eventual operação

Imóvel: Imóvel

Valor de contrato: 7.500.000,00 €

O valor total a financiar não pode ultrapassar o valor de avaliação, a qual será efectuada pelos nossos avaliadores. O valor a financiar e o valor de avaliação, será incluída no valor da 1ª renda

Prazo: 180 meses

Valor Residual: 375.000,00 €

Periodicidade: conforme plano de rendas em anexo

#### 2. Pagamentos

	Valor s/IVA	IVA
Valor 1ª renda:	544.312,59 €	0,00 €
Restantes rendas – da 2ª à última	43.927,59 €	0,00 €

IMT: será incluído no valor do Contrato de Locação Financeira, para permitir a sua contabilização no: Locatário.

O valor da 1ª renda será acrescido do valor do IMT, de Escritura e das Despesas de Preparação e G correspondentes a 0,50% do valor de contrato, com um mínimo de 600,00 Euros. Ao valor das rendas previstas no Preçário em vigor no Banco Popular Portugal, S.A.

Registo do imóvel: deverá estar registado em propriedade horizontal e ter Licença de Utilização

Figura A12 – Simulação Leasing com o Banco Popular

Fonte: Simulação feita pela Comercial Marta Pires, no dia 25 de Julho de 2016.

### **Simulação Caixa Leasing e Factoring**

<b>Dados Simulação</b>	
(1) Valor da Operação	7500000,00 €
(2) IMT + Imposto do Selo	435000,00 €
	Financiado
Outras Despesas por conta do Cliente (valor estimado)	750,00 €
Montante Financeiro (1+2) se financiados	7935000,00 €
<b>Resultados Financeiros</b>	
Primeira Prestação	580000,00 €
Restantes Rendas	36196,39 €
Valor Residual	600000,00 €
Prazo	240 Meses
Tipo de Taxa	Indexada
Indexante	Euribor 12 meses
Valor do Indexante	-0,057%
Spread	2,300%
TAN	2,243%
TAE	2,270%
Comissão de Estudo e Montagem	1476,00 €
Comissão de Gestão e Portes	8,92 € (**)

Figura A13- Simulação Leasing Caixa Leasing e Factoring

Fonte: Simulação elaborada no *website* do Caixa Leasing e Factoring a 2 de Agosto de 2016, disponível em <http://www.clf.pt/leasing/pages/Simulador.aspx?simulador=Comercial>, acedido a 2 de Agosto de 2016

É de notar que os valores a constar no financiamento correspondem a 31,5% dos valores apresentados na imagem.

## Taxa de Juro das Aplicações a Curto Prazo

### Melhores depósitos a prazo a mais de 1 ano

- **BBVA** - Super 4+ - 2,75% com depósito mínimo de 1.000€ (para novos capitais)
- **BNI Europa** - 366 Dias - 2,1% com depósito mínimo de 10.000€
- **Banco Invest** - Choice Novos Depósitos - 1,75% com depósito mínimo de 2.000€ (para novos capitais)

Esta lista dos melhores depósitos a prazo foi elaborada com dados de **janeiro 2016**, sendo ordenada por ordem decrescente de **TANB**. Não deixe de confirmar os dados junto das instituições financeiras, pois estas podem alterar os mesmos.

Pode ainda simular depósitos a prazo. Para além dos depósitos a prazo, tem sempre disponíveis outras alternativas para as poupanças que tenha colocado de lado.

### Melhores depósitos a prazo a 6 meses

- **BNI Europa** – 183 Dias – 2,2% com depósito mínimo de 10.000€
- **Banco Big** – Super Depósito - 2% com depósito mínimo de 2.000€ (para novos capitais)
- **Banco Privado Atlântico Europa** – Mais Valor – 1,85% com depósito mínimo de 2.500€ (para novos capitais)

Figura A14- Taxa de Juro de Aplicações a Curto Prazo

Fonte: disponível em <https://www.economias.pt/melhores-depositos-a-prazo/>, acedido a 27 de Julho de 2016

## Taxa de Juro de Empréstimo a Curto Prazo

### Condições de Financiamento

<b>Forma de Crédito</b>	Crédito concedido sob a forma de empréstimo reembolsável.
<b>Prazo</b>	Empréstimo concedido pelo prazo máximo de 1 ano (12 meses) a contar da data da 1ª utilização de crédito.
<b>Reembolsos</b>	O reembolso é efetuado de uma só vez, um ano após a data da primeira utilização de crédito.
<b>Pagamento de Juros</b>	Os empréstimos vencem juros à taxa contratual, contados dia a dia sobre o capital em dívida. Os juros são postecipados e pagos de uma só vez na data de reembolso.
<b>Taxa de Juro</b>	A taxa de juro nominal, aplicável a estas operações, é indexada à <b>Euribor a 6 meses</b> , apurada com base na <b>média aritmética simples das cotações diárias do mês</b> imediatamente anterior ao da data da contratação da operação, a que acresce um <b>spread máximo de 4,5%</b> a vigorar durante <b>todo o prazo do empréstimo</b> .

## Taxa Euribor 6 meses

Taxa Euribor 6 meses - abaixo poderá observar das taxas Euribor actuais e históricos com um prazo de seis meses.

Taxa Euribor 6 meses - quadros:

Último mês		Primeiro taxa de mês		Primeiro taxa de ano	
01-08-2016	-0,186%	01-08-2016	-0,186%	04-01-2016	-0,041%
29-07-2016	-0,186%	01-07-2016	-0,182%	02-01-2015	0,169%
28-07-2016	-0,186%	01-06-2016	-0,153%	02-01-2014	0,387%
27-07-2016	-0,187%	02-05-2016	-0,141%	02-01-2013	0,319%
26-07-2016	-0,187%	01-04-2016	-0,131%	02-01-2012	1,606%
25-07-2016	-0,188%	01-03-2016	-0,135%	03-01-2011	1,224%
22-07-2016	-0,189%	01-02-2016	-0,094%	04-01-2010	0,996%
21-07-2016	-0,188%	04-01-2016	-0,041%	02-01-2009	2,945%
20-07-2016	-0,189%	01-12-2015	-0,045%	02-01-2008	4,703%
19-07-2016	-0,189%	02-11-2015	0,007%	02-01-2007	3,857%

Figura A15 – Taxa de Juro de Empréstimos a Curto Prazo + Euribor a 6M

Fonte: Millennium BCP, disponível em:

<http://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/financiamento/Pages/IFAP.aspx>, acedido a 27 de Julho de 2016 e Euribor Rates, disponível em <http://pt.euribor-rates.eu/euribor-taxa-6-meses.asp> acedido a 27 de Julho de 2016.



## **Apêndices**

### **Apêndice I - Guiões das Entrevistas**

Aqui serão apresentados os 4 guiões elaborados para as entrevistas, um guião geral para os pontos de turismo, guião geral para as câmaras municipais, guião geral para os estabelecimentos hoteleiros (efetuado à Quinta Casaldronho Wine Hotel) e um guião específico para a entrevista à Casa das Pipas.

#### **Guião de Entrevista Exploratória ao Posto de Turismo**

##### **Projeto Final do Mestrado em Gestão Hoteleira**

##### **Elaboração de Mónica Madureira Pereira**

Esta entrevista exploratória será realizada no âmbito de um Plano de Negócios de um estabelecimento de Turismo no Espaço Rural, um Hotel Rural no Douro, com um foco meramente académico, sendo este o meu projeto final no Mestrado em Gestão Hoteleira na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

O objetivo desta entrevista, direcionada às principais entidades da região do Douro, é conhecer quais as condições e apoios que estas oferecem a novos investimentos hoteleiros, aos negócios existentes e ao turismo em geral. Os dados e respostas adquiridas através desta entrevista serão tratados confidencialmente, se for do interesse do entrevistado.

- Quantos turistas em média passam no posto?
- Quantos turistas em média pernoitam no município?
- Que tipos de atividades promovem aos turistas?
- O posto de turismo tem as suas próprias atividades?
- Se sim, têm ajudas financeiras para essas atividades?
- De que forma promovem o turismo no município?
- Que outras infraestruturas existem no município que auxiliam a prática turística? Poderia haver mais?
- O que consideram que falta fazer?
- Como consideram que está o mercado hoteleiro na região no que respeita aos seus principais indicadores?
- Qual é o perfil do turista que pernoita no município?
- O que estes mais procuram em termos de atividades? E quais os alojamentos que preferem?

## **Guião de Entrevista Exploratória à Câmara Municipal**

### **Projeto Final do Mestrado em Gestão Hoteleira**

#### **Elaboração de Mónica Madureira Pereira**

Esta entrevista exploratória será realizada no âmbito de um Plano de Negócios de um estabelecimento de Turismo no Espaço Rural, um Hotel Rural no Douro, com um foco meramente académico, sendo este o meu projeto final no Mestrado em Gestão Hoteleira na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

O objetivo desta entrevista, direcionada às principais entidades municipais da região do Douro, é conhecer quais as condições e apoios que estas oferecem a novos investimentos hoteleiros, aos negócios existentes e ao turismo em geral. Os dados e respostas adquiridas através desta entrevista serão tratados confidencialmente, se for do interesse do entrevistado.

- Qual a política do município relativamente ao turismo?
- Qual a política do município relativamente a novos investimentos na atividade hoteleira no município?
- Que instrumentos utilizam para atingir esses objetivos?
- Quais os apoios financeiros que disponibilizam?
- Que infraestruturas existem no município que auxiliam a prática turística? Poderia haver mais?
- De que forma promovem o turismo na região? E os estabelecimentos existentes?
- O que considera que falta fazer?
- Quais os procedimentos para o licenciamento? Custos associados?
- Quais as taxas a pagar no início da exploração do negócio?
- Quais os impostos a pagar?
- Existe possibilidade de isenções?

## **Guião de Entrevista Exploratória a Estabelecimentos Hoteleiros**

### **Projeto Final do Mestrado em Gestão Hoteleira**

#### **Elaboração de Mónica Madureira Pereira**

Esta entrevista exploratória será realizada no âmbito de um Plano de Negócios de um estabelecimento de Turismo no Espaço Rural, um Hotel Rural no Douro, com um foco meramente académico, sendo este o meu projeto final do Mestrado em Gestão Hoteleira na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

O objetivo desta entrevista, direcionada para os atuais atores do mercado na região do Douro, é aprofundar o conhecimento do setor hoteleiro da região possibilitando a aproximação do plano de negócios à realidade do contexto local. Os dados e respostas adquiridas através desta entrevista serão tratados confidencialmente, se for do interesse do entrevistado.

**Conceito e Estabelecimento:**

- Qual a história da empresa?
- Como descreveria o conceito do estabelecimento?
- Como surgiu a ideia de apostar no sector do Turismo Rural?
- Quais foram as principais motivações para abrir este negócio?
- Porquê esta localização?
- Quais as principais oportunidades e ameaças para este tipo de negócio?
- Quais os pontos fortes e fracos do negócio?
- O que torna a experiência no seu estabelecimento única, comparando aos outros?

**Investimento e Atividade Inicial:**

- Qual foi a principal fonte de financiamento do negócio?
- O montante de investimento inicial foi muito elevado? Quais eram as expectativas de recuperação do investimento?
- Candidataram-se a algum incentivo do Estado?
- Quais foram as taxas médias de ocupação no primeiro ano de atividade e as atuais? E como foram crescendo?

**Área Comercial:**

- Quais são os vossos canais de distribuição/reserva?
- Se utilizam a internet: Qual a importância dada a este canal e quais os *sites* onde estão presentes?
- Através de que meios estimulam a fidelização?
- Como estabeleceram a política de *pricing*?

**Cliente/Target:**

- Como conseguem captar clientes?
- Qual o canal por onde recebem mais reservas?
- Qual(is) é o(s) vosso(s) mercado(s) alvo? Como o caracteriza?
- Quais as nacionalidades mais comuns?
- Tempo médio de estada?

**Operações/Funcionamento:**

- Quais são as atividades principais e complementares?
- Como se procedem e são desenvolvidas as atividades do dia-a-dia? Quais os horários?
- Em termos de Recursos Humanos, quantas pessoas têm a trabalhar (permanentes vs. extras)?
- São especializadas?

**Outras questões:**

- Têm certificações ecológicas? Que atividades desenvolvem para promover a sustentabilidade ecológica?
- Na sua opinião que tendências há para o futuro do TER em Portugal? E para a região?
- Quais são os fatores chave para se ter sucesso na atividade?
- Olhando para trás, alterava algum aspeto do seu negócio?
- De um modo geral, qual o peso dos custos operacionais relativamente ao volume de negócios?
- Utiliza serviços de *outsourcing*? Quais?
- Quanto aos seus Fornecedores, qual a % das compras a empresas de pequena dimensão? Qual a % das compras a empresas da região? Tem facilidade em encontrar fornecedores que pratiquem preços razoáveis?
- Quanto tempo demorou o processo de licenciamento? Considera-o um processo complexo?
- Como combatem a sazonalidade?

**Guião de Entrevista Exploratória à Casa das Pipas****Projeto Final do Mestrado em Gestão Hoteleira****Elaboração de Mónica Madureira Pereira**

Esta entrevista exploratória será realizada no âmbito de um Plano de Negócios de um estabelecimento de Turismo no Espaço Rural, um Hotel Rural no Douro, com um foco meramente académico, sendo este o meu projeto final do Mestrado em Gestão Hoteleira na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

O objetivo desta entrevista, direcionada para os atuais atores do mercado na região do Douro, é aprofundar o conhecimento do setor hoteleiro da região possibilitando a aproximação do plano de negócios à realidade do contexto local. Os dados e respostas adquiridas através desta entrevista serão tratados confidencialmente, se for do interesse do entrevistado.

**Conceito e Estabelecimento:**

- Qual a história da empresa?
- Como descreveria o conceito do estabelecimento?
- Como surgiu a ideia de apostar no sector do Turismo Rural?
- Quais foram as principais motivações para abrir este negócio?
- Porquê esta localização?
- Quais as principais oportunidades e ameaças para este tipo de negócio?
- Quais os pontos fortes e fracos do negócio?
- O que torna a experiência no seu estabelecimento única, comparando aos outros?

**Investimento e Atividade Inicial:**

- Qual foi a principal fonte de financiamento do negócio?
- O montante de investimento inicial foi muito elevado? Quais eram as expectativas de recuperação do investimento?
- Candidataram-se a algum incentivo do Estado?
- Quais foram as taxas médias de ocupação no primeiro ano de atividade e as atuais? E como foram crescendo?

**Área Comercial:**

- Quais são os vossos canais de distribuição/reserva?
- Se utilizam a internet: Qual a importância dada a este canal e quais os *sites* onde estão presentes?
- Através de que meios estimulam a fidelização?
- Como estabeleceram a política de *pricing*?

**Cliente/Target:**

- Como conseguem captar clientes?
- Qual o canal por onde recebem mais reservas?
- Qual(is) é o(s) vosso(s) mercado(s) alvo? Como o caracteriza?
- Quais as nacionalidades mais comuns?
- Tempo médio de estada?

**Operações/Funcionamento:**

- Quais são as atividades principais e complementares?
- Como se procedem e são desenvolvidas as atividades do dia-a-dia? Quais os horários?
- Em termos de Recursos Humanos, quantas pessoas têm a trabalhar (permanentes vs. extras)?
- São especializadas?

**Outras questões:**

- Têm certificações ecológicas? Que atividades desenvolvem para promover a sustentabilidade ecológica?
- Na sua opinião que tendências há para o futuro do TER em Portugal? E para a região?
- Quais são os fatores chave para se ter sucesso na atividade?
- De um modo geral, qual o peso dos custos operacionais relativamente ao volume de negócios?
- Utiliza serviços de *outsourcing*? Quais?
- Quanto aos seus Fornecedores, qual a % das compras a empresas de pequena dimensão? Qual a % das compras a empresas da região? Tem facilidade em encontrar fornecedores que pratiquem preços razoáveis?

- Quanto tempo demorou o processo de licenciamento? Considera-o um processo complexo?
- Como combatem a sazonalidade?

**Questões Específicas:**

- A produção de vinho entra nas contas do hotel? Imputam os custos com a vinha e vinho ao hotel?
- Qual a margem de lucro nas atividades?
- Qual a proporção dos hóspedes que fazem refeições no restaurante?
- Qual a proporção dos hóspedes que fazem as atividades disponibilizadas na quinta?
- Por ano, em média, quantos indivíduos que não estão hospedados fazem refeição no restaurante e desenvolvem atividades na quinta?
- Qual a percentagem das vendas que considera coerente considerar para vendas de Bar, Restaurante, Lavandaria, Atividades Lúdicas, etc?
- Qual o valor médio anual registam para FSE?

## Apêndice II – Entrevistas

### Entrevista Exploratória ao Posto de Turismo de Peso da Régua

A entrevista no Posto de Turismo de Peso da Régua realizou-se no dia 28 de Junho, da parte da manhã, com a Dr. Fernanda Montezinho.

- Quantos turistas em média passam no posto?

*Por norma, passam no posto de turismo cerca de 20 mil turistas ao ano. No ano passado oram cerca de 22 mil turistas, maioritariamente Sénior.*

- Quantos turistas em média pernoitam no município?

*Não fazemos contabilização dos turistas que pernoitam, não temos estes dados.*

- Que tipos de atividades promovem aos turistas?

*Nós promovemos a região e tudo o que nos é facultado pelas empresas que realizam esse tipo de atividades. As empresas turísticas deixam os seus flyers e nós promovemos essas mesmas atividades como os passeios de barco, desportos de aventura, enoturismo, etc.. Também promovemos a região com o nosso conhecimento pessoal, fazemos roteiros na hora com sugestões pessoais, do nosso conhecimento e vivência no município. Nos não temos atividades nossas, fazemos só promoção.*

- O posto de turismo tem as suas próprias atividades?

*Nós não temos atividades nossas, fazemos só promoção das atividades existentes.*

- De que forma promovem o turismo no município?

*Como foi dito, o posto de turismo não organiza atividades, no entanto promovemos as atividades existentes das empresas da região e quando o turista entra no posto, e nos faz perceber o que pretende fazer, fazemos sugestões dentro da oferta que existe, dentro da gastronomia, vinhos, passeios de barco, desportos aventura, monumentos. Todo o nosso trabalho aqui no posto é com base na promoção, a promoção do turismo a outros níveis, internacional, é por parte do Turismo do Porto e Norte de Portugal.*

- Que outras infraestruturas existem no município que auxiliam a prática turística?

*As empresas dos cruzeiros, também existe um centro ativo do turismo (nutrimundo), empresas de aventura, entre outras. Existe um vasto número que promovem e vendem atividades aqui na região.*

- Poderia haver mais?

*Provavelmente, há sempre espaço para mais e melhoras a fazer especialmente a nível da vida e animação noturna que possivelmente os faria passar mais noites aqui. Talvez mais empresas a fazer mais passeios.*

- O que consideram que falta fazer?

*A vida noturna é sem dúvida uma lacuna na oferta de lazer da região.*

- Como consideram que está o mercado hoteleiro na região no que respeita aos seus principais indicadores?

*A oferta tem vindo a aumentar a nível do turismo rural e hotelaria 5 estrelas. A nível de estabelecimentos do segmento médio existe uma lacuna que poderia atrair mais o turista nacional e turistas com poder médio de compra. Não temos valores de taxas de ocupação. Quanto aos preços, estes podem ir de 70€ a 300€ por noite.*

- Qual é o perfil do turista que pernoita no município?

*Não temos propriamente um perfil, as nacionalidades que mais nos visitam são a portuguesa, muitos franceses, espanhóis, ingleses, Estados Unidos da América, brasileiros que têm aumentado bastante, australianos, austríacos, belgas, holandeses. Turistas de países como a Letónia, Rússia, Japão, entre outros, têm vindo para esta zona e muitos deles vêm para um país desconhecido, sozinhos e sem falar o inglês, existindo muitas das vezes a barreira da linguagem. Para muitos destes turistas as lojas interativas ajudam na exploração da região pois têm várias traduções, no entanto, muito do nosso turistas é sénior e pode existir uma barreira com o contacto com a tecnologia.*

- O que estes mais procuram em termos de atividades? E quais os alojamentos que preferem?

*A atividade principal da região é o enoturismo e depois os passeios de barcos. Por último conhecer a região, os monumentos, a gastronomia e a paisagem das vinhas pela qual os turistas ficam maravilhados. Quanto aos alojamentos, a procura recai acima de tudo no turismo rural.*

### **Entrevista Exploratória ao Posto de Turismo de Alijó**

A entrevista no Posto de Turismo de Alijó realizou-se no dia 29 de Junho, da parte da manhã, com a Dr. Laura Pêra, Técnica Superior de Turismo.

- Quantos turistas em média passam no posto?

*Aqui no posto faço um registo dos passantes e das suas nacionalidades, e posso-lhe dizer que desde que começou a época alta, o turismo tem sido essencialmente estrangeiro com poucos turistas nacionais. Vendo a contabilização feita de turistas, temos tido turistas da Áustria, Inglaterra, França, México, Holanda, Austrália, entre outros. Concretamente, em Junho tivemos 19 portugueses e 55 estrangeiros.*

- Quantos turistas em média pernoitam no município?

*Não tenho acesso a esse tipo de números, mas posso dizer que há muita gente só de passagem em Pinhão e Alijó pois vêm de barco. No conselho todo os locais de alojamento são Alijó e Pinhão.*

- O posto de turismo tem as suas próprias atividades?

*O posto de turismo não tem atividades próprias e tenho pena de o conselho não poder facultar mais atividades aos turistas. O turismo em Alijó funciona de uma maneira intimista, no entanto, as atividades existentes são fruto dos privados. A nível público, a câmara falha no seu apoio aos*



*privados, no incentivo a um maior dinamismo de mais atividade, e no desenvolvimento de atividades próprias pois as poucas que tem não chegam e são só num âmbito cultural.*

- Que tipos de atividades promovem aos turistas?

*As atividades que promovemos são os cruzeiros, visitas a quintas com atividades de enoturismo, visita à enoteca, enotecas, passeios em autocarros panorâmicos, atividades desportivas e passeios de barco. Em modo geral, divulgamos ao turista as atividades dos privados, mas a sua maioria, tal como a maioria das atrações que existem, são todas no sul no conselho, entre Pinhão e Faveiros, o que leva a uma maior concentração de turistas nessa região em detrimento da região norte que também tem muitas atrações, especialmente a nível arqueológico, mas que não são exploradas. A pedido dos turistas também elaboro itinerários e roteiros com atividades e locais a visitar.*

- De que forma promovem o turismo no município?

*A câmara passou por uma reestruturação financeira e deste modo as suas prioridades mudaram. A aposta no turismo não tem sido muita, e tem existido uma falta de visão na área que mais potencialidade tem para a região. O turismo só tem crescido por esforço dos privados. A nível internacional, a região é promovida também através dos privados, há vários anos atrás era diferente, fazíamos intercâmbios de grupos culturais e de música, hoje em dia já não existe este tipo de contacto e troca de promoção. Quando existe este contacto entre países e culturas, é com pouca expressão, e através dos nossos ranchos folclóricos e bandas filarmónicas, das associações culturais.*

- Que outras infraestruturas existem no município que auxiliam a prática turística?

*Como já referi, só mesmo as empresas de atividades turísticas e as organizações culturais.*

- Poderia haver mais?

*Sim, poderia, a nível público, por parte da câmara essencialmente.*

- O que considera que falta fazer?

*Tem que haver um maior facilitismo para que os privados criem mais atividades, não só no sul como no norte do conselho. Falta também uma empresa de animação turística que faça a ponte entre os privados e a câmara. Uma falha enorme do conselho é a marcação e desenvolvimento de percursos pedestres, que já foram estudados pelos técnicos da câmara, mas que nunca chegaram a estar operacionais.*

- Como consideram que está o mercado hoteleiro na região no que respeita aos seus principais indicadores?

*Cada vez surgem mais estabelecimentos, com maior qualidade, mais apelativos, divulgados internacionalmente. A nível de indicadores não tenho informação.*

- Qual é o perfil do turista que pernoita no município?

*Este ano o perfil do turista tem sido maioritariamente casais, entre os 50 e os 60, maioritariamente estrangeiro e oriundos dos países que já referi e do Canadá, muitos, Nova Zelândia, Republica Checa, Espanha, Suíça, Finlândia, Israel e Colômbia.*

- O que estes mais procuram em termos de atividades? E quais os alojamentos que preferem?

*A grande maioria vem com viagem programada, com incidência no vinho, passeios de barco, comboio e as quintas.*

### **Entrevista Exploratória ao Posto de Turismo de Sabrosa**

A entrevista no Posto de Turismo de Sabrosa realizou-se no dia 30 de Junho, da parte da manhã, com as Senhoras Daniela Teixeira e Vera Nóbrega.

- Quantos turistas em média passam no posto?

*Neste momento temos um decréscimo de turistas devido ao fecho do hotel do conselho que pratica preços mais acessíveis do que os estabelecimentos de turismo rural.*

- Quantos turistas em média pernoitam no município?

*Não temos esses valores.*

- Que tipos de atividades promovem aos turistas?

*Visitas guiadas ao conselho, atividades relacionadas com o vinho, provas, etc.*

- O posto de turismo tem as suas próprias atividades?

*O posto desenvolve os seus próprios trilhos, faz o acompanhamento dos turistas, fazemos provas de vinho, coffe-breaks. Também trabalhamos uma empresa turística, chamada DriverTour, que tem as suas atividades e nos promovemo-las e vendemo-las. A nível de animação desenvolvemos uma agenda cultural no centro de Sabrosa e ao longo do ano animação pontual.*

- Se sim, têm ajudas financeiras para essas atividades?

*Nós somos uma associação, cujos sócios são produtores de vinho e a câmara, e trabalhamos assim com o apoio financeiro de ambos para promover a região, o seu turismo e as suas atividades.*

- De que formam promovem o turismo no município?

*A câmara tem um grande papel na promoção do município a nível nacional e internacional, a nossa associação participa em feiras nacionais, divulgando os produtos e a região. A nível internacional o Sr. Presidente da Câmara nas suas visitas ao exterior tem um grande papel bem como os associados produtores de vinhos. A Rede Magalhânica, das cidades por onde Fernão Magalhães passou, também acaba por promover a região juntos dos países que a formam, atraindo vários turistas.*

- Que outras infraestruturas existem no município que auxiliam a prática turística? Poderia haver mais?

*Temos uma boa oferta de alojamento rural, no entanto, em termos de empresas turísticas só existe uma, com quem trabalhamos.*

- O que considera que falta fazer?

*Colmatar a falha de alojamento mais acessível e no centro do município.*

- Como consideram que está o mercado hoteleiro na região no que respeita aos seus principais indicadores?

Do que recolhemos, está tudo a correr muito, com indicadores a crescer.

- Qual é o perfil do turista que pernoita no município?

*A sua maioria é estrangeira, cada vez mais ingleses, brasileiros, filipinos, e portugueses. Por norma casais entre os 50 e 60, procurando muitas vezes os trilhos, as quintas do Douro, e que vem conhecer o desconhecido. Para este último caso, já temos programas feitos que enviamos e outros que sugerimos na hora.*

- O que estes mais procuram em termos de atividades? E quais os alojamentos que preferem?

*O turista procura muitas vezes os trilhos e as quintas do Douro. Também existe o turista que vem conhecer o desconhecido. Para este último caso, já temos programas feitos que enviamos e outros que sugerimos e elaboramos na hora. Quanto ao alojamento, quando o turista procura algo mais em conta, mais o turista nacional, procura o hotel que é mais acessível, já os estrangeiros procuram as casas rurais.*

### **Entrevista Exploratória à Câmara Municipal de Alijó**

A entrevista na Câmara Municipal de Alijó realizou-se no dia 29 de Junho, da parte da manhã, com a Dr. Engenheira Fátima Barros e a Dr. Isabel Pinheiro. Embora para esta entrevista existisse um guião base, foi tomada uma abordagem sem guião, focando no tema do licenciamento e a abertura de uma nova unidade hoteleira no conselho. Assim, a conversa tida com nas imediações da Câmara Municipal de Alijó culminaram nas seguintes conclusões:

A Câmara tenta sempre apoiar novos projeto que respeitem ao aumento da oferta hoteleira no conselho. No entanto, devido a problemas financeiros, a executivo camarário teve de pôr os seus impostos ao máximo e todas as taxas cobradas, deste modo, para efeitos de IMT não existem isenções, e todas as taxas associadas a pedidos de licenciamento e informação estão no máximo, como constante em documento patente no *site* da Câmara.

Relativamente às licenças necessárias, é obrigatório licença ou autorização para a realização de obras de edificação, em caso de remodelação de interior há dispensa da mesma, é necessário a Câmara Municipal consultar o Turismo de Portugal e todas as outras entidades intervenientes,

que deverão emitir parecer sobre o referido pedido. Adicionalmente, é necessária a licença de utilização para fins turísticos seguida da atribuição de classificação.

### **Entrevista Exploratória a Quinta Casaldronho Wine Hotel**

A entrevista à Quinta Casaldronho Wine Hotel realizou-se no dia 29 de Junho, da parte da tarde, com o Dr. Vítor Martins, proprietário do estabelecimento, Dr. Jorge Pires, Diretor do estabelecimento, e Sra. Patrícia Ferreira, rececionista. Embora existisse um guião para esta entrevista, algumas perguntas não foram feitas ou respondidas por constarem no *site*.

#### **Investimento e Atividade Inicial:**

- Qual foi a principal fonte de financiamento do negócio?

*Fundo comunitário.*

- Candidataram-se a algum incentivo do Estado?

*Sim.*

- Quais foram as taxas médias de ocupação no primeiro ano de atividade e as atuais? E como foram crescendo?

*Nós abrimos em Junho de 2014, na época alta, e tivemos taxas de ocupação muito boas. Até agora que a procura pelo nosso estabelecimento tem vindo a aumentar. Em 2015, o primeiro ano completo tínhamos previsto uma taxa de ocupação de 30%, mas ficou acima com 32,64%. (foram facultadas as taxas de ocupação mensais de 2015, o primeiro ano de atividade completo). Para este ano prevemos uma taxa de ocupação de 37% e de 45% para 2017.*

#### **Área Comercial:**

- Quais são os vossos canais de distribuição/reserva?

*Canais online, sites de reserva, agência de viagens como a abreu, operadores como a portimar, holimar, entre outras.*

- Se utilizam a internet: Qual a importância dada a este canal e quais os sites onde estão presentes?

*Tem uma grande importância este canal, é por onde são feitas a maioria das reservas, no entanto o contacto direto por telefone também tem ganho expressão.*

- Através de que meios estimulam a fidelização?

*Preço.*

- Como estabeleceram a política de *pricing*?

*Os preços rondam os 130€, mas durante a semana, especialmente quando estas são calmas, baixamos um bocado os preços. De resto costumamos praticar os 130€.*

**Cliente/Target:**

- Como conseguem captar clientes?

*Essencialmente pela presença na internet que chega a todo o lado. Também ganhamos presença no exterior devido à promoção do vinho o Douro, dos prémios do vinho e da região.*

- Qual o canal por onde recebem mais reservas?

*Internet, booking.*

- Qual(is) é o(s) vosso(s) mercado(s) alvo? Como o caracteriza?

*O nosso mercado divide-se em dois grupos, por norma são os portugueses ao fim de semana e os estrangeiros durante a semana, normalmente casais, com idades entre os 30 e os 55, e famílias. O nosso cliente procura descanso. Uma especificidade dos estrangeiros é que muitos que vêm, param no Douro como parte de um roteiro por Portugal, muitos deles vêm de barco, param na Régua, e alojam-se para conhecer melhor a região. Depois seguem para outros locais.*

- Quais as nacionalidades mais comuns?

*Belgas, alemães, suíços, brasileiros, franceses, ingleses e portugueses.*

- Tempo médio de estada?

*No máximo duas noites.*

**Operações/Funcionamento:**

- Quais são as atividades principais e complementares?

*No estabelecimento temos restaurante e bar. Dinamizamos pacotes que conjugam noites e atividades. As atividades que dispomos são percursos na quinta, visita à adega, prova de vinhos, degustações. Temos parcerias com museus, quintas e trabalhamos com a empresa magnificodouro que também disponibiliza atividades aos hóspedes. Ocasionalmente, a pedido, organizamos a estadia, fazendo um roteiro e mostrando um variado leque de atividades.*

- Como se procedem e são desenvolvidas as atividades do dia-a-dia? Quais os horários?

*O mais importante relativamente às nossas atividades é a polivalência dos nossos recursos humano, quem trabalha na receção auxilia o restaurante nas refeições e é quem serve no bar. De resto todas as atividades se procedem da maneira convencional.*

- Em termos de Recursos Humanos, quantas pessoas têm a trabalhar (permanentes vs. extras)?

*Temos 7 pessoas efetivas, mais os extras que entram em época alta e 1 a 2 estagiários.*

- São especializadas?

*Temos pessoas com ensino superior e profissional.*

### **Outras questões:**

- Têm certificações ecológicas? Que atividades desenvolvem para promover a sustentabilidade ecológica?

*Estamos atualmente a tratar da certificação de qualidade, e já temos certificação ecológica. Utilizamos painéis solares para aquecimento das águas, a nossa agricultura é em parte biológica.*

- Na sua opinião que tendências há para o futuro do TER em Portugal? E para a região?

*Tendência de apostar no turismo para as famílias, fora do enoturismo, apostando em atividades familiares, desportivas.*

- Quais são os fatores chave para se ter sucesso na atividade?

*Muita qualidade no serviço, boas infraestruturas, nossas e de quem apoia esta atividade, e um variado leque de atividades que satisfaçam todos os gostos.*

- De um modo geral, qual o peso dos custos operacionais relativamente ao volume de negócios?

*Em média, os custos associados à atividade são de 17.000€ ao mês.*

- Utiliza serviços de *outsourcing*? Quais?

*Lavandaria, publicidade e marketing.*

- Quanto aos seus Fornecedores, qual a % das compras a empresas de pequena dimensão? Qual a % das compras a empresas da região? Tem facilidade em encontrar fornecedores que pratiquem preços razoáveis?

*As nossas compras são feitas maioritariamente no Recheio, no talho local e alguns vinhos em quintas da região.*

- Quanto tempo demorou o processo de licenciamento? Considera-o um processo complexo?

*Muito tempo, foi demasiado extenso, tivemos de consultar muitas entidades o que atrasou o projeto.*

- Como combatem a sazonalidade?

*Promoções e programas.*

### **Entrevista Exploratória à Casa das Pipas**

A entrevista à Casa das Pipas realizou-se no dia 30 de Junho, da parte da tarde, com o Dr. Manuel Januário e a Sra. Sara Videira. Embora existisse um guião para esta entrevista, algumas perguntas não foram feitas por constarem no *site* e por o estabelecimento existir há vários anos.

- Quais as principais oportunidades e ameaças para este tipo de negócio?

*Oportunidade: investimento estrangeiro, vinho, tranquilidade, instabilidade no exterior.*

*Ameaças: grande sazonalidade do tempo.*

- Quais os pontos fortes e fracos do negócio?

*Pontos fortes: vinho, acolhimento, clima de primavera e verão, paisagem, história, tradição.*

- Qual foi a principal fonte de financiamento do negócio?

*Fundos Comunitários.*

- Quais foram as taxas médias de ocupação no primeiro ano de atividade e as atuais? E como foram crescendo?

*No início foi muito fraco, começando a crescer a partir de 2010. Temos crescido em média 50% ano e tivemos uma taxa de ocupação de 60% em 2016.*

- Quais são os vossos canais de distribuição/reserva?

*Agências de viagens, operadores, sites e em especial a Booking.*

- Através de que meios estimulam a fidelização?

*Da qualidade do serviço que prestamos, do nosso atendimento e recção atencioso.*

- Como estabeleceram a política de pricing?

*Nos diferenciamos o nosso preço entre época alta e época baixa, antes fazíamos diferença entre preço se semana e fim de semana, mas deixámos de o fazer. Ao longo das épocas vamos sempre comparando os nossos preços com a concorrência e vamos sempre jogando com as suas ações de preço.*

- Como conseguem captar clientes?

*Através do preço, de promoções e baixas de preço em épocas festiva. Adicionalmente, promovemos o estabelecimento através de brochuras em postos de turismo, imprensa, página da internet, facebook, vinhos da quinta e da região, prémio da adega, e agências de viagem.*

- Qual o canal por onde recebem mais reservas?

*Pela booking.*

- Qual(is) é o(s) vosso(s) mercado(s) alvo? Como o caracteriza?

*Portugueses e estrangeiros, os portugueses mais ao fim de semana. Todas as idades e cada vez mais jovens, casais, famílias, grupos de amigos.*

- Quais as nacionalidades mais comuns?

*Portugueses, americanos, brasileiros, franceses, holandeses.*

- Tempo médio de estada?

*3 dias, podendo chegar aos 5.*

- Quais são as atividades principais e complementares?

*Tudo ligado ao vinho, desde provas, visitas à adega, armazém e vinha, o restaurante, passeios de barco.*

- Em termos de Recursos Humanos, quantas pessoas têm a trabalhar (permanentes vs. extras)?

*10 pessoas e extras para o restaurante.*

**Outras questões:**

- Têm certificações ecológicas? Que atividades desenvolvem para promover a sustentabilidade ecológica?

*Chave Verde (ambiente), prémio de Best Wine Tourim. Alguma agricultura biológica.*

- Na sua opinião que tendências há para o futuro do TER em Portugal? E para a região?

*Este tipo de turismo está na moda e vai continuar a crescer.*

- Quais são os fatores chave para se ter sucesso na atividade?

*Um bom acolhimento, elevada qualidade do serviço, espírito de convívio e pertença, fazer sentir em casa. Acima de tudo oferecer qualidade e variedade.*

- De um modo geral, qual o peso dos custos operacionais relativamente ao volume de negócios?

*O limite de custos operacionais é 40%, não esquecendo que estes são mais elevados na época alta e mais baixos em época baixa.*

- Utiliza serviços de *outsourcing*? Quais?

*Só lavandaria pois paga-se 1,25€ por KG e compensa-nos.*

- Quanto aos seus Fornecedores, qual a % das compras a empresas de pequena dimensão? Qual a % das compras a empresas da região? Tem facilidade em encontrar fornecedores que pratiquem preços razoáveis?

*As nossas compras são feitas no Recheio e temos horta própria.*

- Quanto tempo demorou o processo de licenciamento? Considera-o um processo complexo?

*Não estava cá nessa altura, mas acredito que tenha demorado. As Licenças necessárias foram para uso turístico.*

- Como combatem a sazonalidade?

*Programas como as escapadinhas, programa de noivos, jogamos com os preços e fazemos promoções.*



### Questões Específicas:

- A produção de vinho entra nas contas do hotel? Imputam os custos com a vinha e vinho ao hotel?

*São duas empresas diferentes, trabalhamos em conjuntos, mas as contas e a gestão é feita por subsidiárias diferentes. Tudo o que o hotel consome e utiliza que provenha da exploração vínica é comprado a preço de custo.*

- Qual a margem de lucro nas atividades?

*Por norma, 10 vezes superior.*

- Qual a proporção dos hóspedes que fazem refeições no restaurante?

*Por norma todos jantam e alguns almoçam.*

- Qual a proporção dos hóspedes que fazem as atividades disponibilizadas na quinta?

*Todos fazem as atividades do hotel.*

- Por ano, em média, quantos indivíduos que não estão hospedados fazem refeição no restaurante e desenvolvem atividades na quinta?

*O hotel contabiliza que os hóspedes que vão ao restaurante são 5 vezes mais os de fora.*

- Qual a percentagem das vendas que considera coerente considerar para vendas de Bar, Restaurante, Lavandaria, Atividades Lúdicas, etc?

*Bar – 10%; Atividades – 25%-30%; Restaurante – 10%*

- Qual o valor médio anual registam para FSE?

*Este valor tem variações. Não sei um valor concreto, mas é usual a soma da água, energia, gás contabilizar 4% das vendas.*

### Apêndice III – Análise SWOT Sistémica

De forma a complementar a análise SWOT, foi elaborada uma análise SWOT Sistémica onde se demonstra como os pontos fortes do negócio podem tirar partido das oportunidades e fazer face às ameaças, e como as fraquezas podem limitar o negócio face às oportunidades e ameaças.

Tabela B1 – SWOT Sistémica entre Pontos Fortes e Oportunidades

		Pontos Fortes					
		Localização privilegiada	Estadias personalizadas	Ambiente familiar e hospitaleiro	Recursos turísticos	Relação qualidade-preço	Marca Douro
Oportunidades	Fraca existência de Hotéis Rurais na zona do Douro	Estes pontos fortes do Hotel Rural acabam por ter grande impacto na escolha deste hotel por parte dos turistas, devido ao reduzido número de hotéis rurais na região.				Devido ao número reduzido de hotéis rurais na região, este ponto forte acaba por ser um fator decisivo na escolha deste hotel.	
	Crescente fluxo de turistas para Portugal e para o Norte	Estes pontos fortes têm a capacidade de atrair a crescente procura por Portugal e pelo Norte de Portugal.					
	Crescente procura do Turismo de Natureza, Gastronomia e Vinhos, Touring Cultural e Paisagístico, Saúde e Bem-estar	A localização do estabelecimento dá resposta a esta crescente procura.			Os recursos turísticos que se encontram na zona do estabelecimento correspondem a esta procura.		O Douro é uma das melhores regiões para estes produtos turísticos.

Crescente procura de TER	Todos estes pontos fortes tiram proveito desta oportunidade pois todos eles correspondem a um novo estabelecimento de TER.					
Aumento da procura de fins de semana longos e escapadinhas		O Hotel Rural tem por princípio personalizar as estadias dos seus hóspedes, e isto permite oferecer aos clientes de fim de semana e de escapadinhas programas de forma a rentabilizar o seu tempo de acordo com os seus gostos e motivações e a que se sentam únicos no hotel, e a terem uma experiência boa e memorável.	O ambiente que o Hotel Rural proporciona aos hóspedes é relaxante, minimalista, personalizado, entre outros aspetos. É este ambiente que este tipo de procura quer.		A boa relação qualidade-preço é um fator quase sempre decisivo na escolha dos hotéis, e neste caso não deixa de ser exceção. Para este tipo de procura que vem por pouco tempo será ideal adquirir um serviço de elevada qualidade a um preço justo, desta forma capta-se esta procura.	
Riqueza e diversidade de património e atividades		A estadia personalizada recai sobre a escolha de atividades que se relacionam com o património e recursos da região.		Os recursos turísticos da região a que o hotel se alia permitem explorar a riqueza e a diversidade de património e atividade de forma a dinamizá-los e a captar mais turistas.		A Marca Douro, que abrange a região de implementação do projeto, permitem a exploração e divulgação do património e das atividades a ele relacionadas.
Aumento do consumo privado	Todos estes pontos fortes tiram proveito desta oportunidade pois todos eles têm potencial para captar clientes.					

	Sazonalidade	A estadia personalizada permite tirar partido da sazonalidade pois é possível adaptar-se um roteiro à altura do ano em questões, desde passeios, atividades, comidas e vinhos.		Os recursos turísticos associados a este projeto (estabelecimento e região) têm a possibilidade de serem explorados para além da época alta.	A relação qualidade-preço é bastante boa ao longo de todo o ano, no entanto, esta na altura baixa é ainda melhor.	
	Crescente incerteza e instabilidade política em países Europeus na zona mais oriental	Todos estes pontos fortes tiram proveito desta oportunidade pois todos eles culminam numa única força com potencial para captar clientes.				
	Crescente mão-de-obra especializada				A crescente mão-de-obra qualificada permite que a qualidade do serviço aumente, consequentemente a relação qualidade-preço melhor será.	

Fonte: Elaboração Própria

Tabela B2 - SWOT Sistémica entre Pontos Fortes e Ameaças

		Pontos Fortes				
		Localização privilegiada	Estadias personalizadas	Ambiente familiar e hospitaleiro	Recursos turísticos	Relação qualidade-preço
Ameaças	Aumento da qualidade dos estabelecimentos de TER mais recentes	Embora a qualidade dos concorrentes seja cada vez mais elevada, todos estes pontos fortes funcionam em favor da escolha deste Hotel Rural em detrimento dos outros estabelecimentos, pois os mesmos tornam este estabelecimento, também de qualidade elevada, com um edifício rústico, típico, tradicional, onde os hóspedes são tratados como família e sentem-se em casa, e onde estão em direto contato com a natureza e partilham do mais belo e simples ambiente rural.				Também com qualidade elevada, este estabelecimento oferece uma relação qualidade-preço elevada, até mais elevada que outros estabelecimentos.
	Facilidade média de entrada para novos concorrentes	Estes pontos fortes contornam esta ameaça na medida em que este hotel fará sempre os possíveis para centrar a sua atividade nos clientes e no que estes querem, nomeadamente personalizando a estadia de acordo com o que o hóspede deseja, oferecendo uma ótima relação qualidade-preço, pautando por uma localização central e única, com bons acessos e bons recursos.				
	Perda de competitividade em relação a outros destinos	Existe sempre a possibilidade de o Douro perder competitividade (mercado) para outras zonas do país, para outros tipos de turismo (massa). No entanto, o facto de este tipo de turismo, e em especial o serviço que este estabelecimento oferece, com as condições que oferece, ser tão pessoal e permitir o contacto com a natureza, o rio (praia), gastronomia e vinhos, património e tradição, é possível estimular a competitividade deste destino, deste turismo, e conseguir adquirir mais clientes que outrora preferiam o turismo de Praia e Sol e que hoje em dia preferem experiências mais enriquecedoras a nível pessoal.				
	Grande oferta de estabelecimentos no Norte	O Norte alberga a maior oferta de turismo do País, no entanto, grande parte situa-se em cidades e não oferece o que este estabelecimento oferece, nomeadamente o contacto com a natureza, a paisagem rural, a boa comida regional, vinhos caseiros de qualidade, um ambiente rural, familiar, amável e a possibilidade de conhecer o património e as tradições mais antigas de Portugal pelas pessoas que melhor sabem.				

	Envelhecimento da população nas zonas rurais	O facto de o envelhecimento da população das redondezas poder ameaçar a escolha deste destino acaba por ser colmatado pelo facto de ser esta população que através de atividades, convívios, etc. no hotel, irá trazer autenticidade à experiência do Douro, pois foi essa população envelhecida e as suas antigas gerações que há muitos anos atrás criaram os socacos do Douro, a cultura do vinho e a produção dos produtos típicos da região. É esta população mais envelhecida que conhece os lugares mais peculiares e únicos da região. É esta população que através do contacto direto com os hóspedes irá oferecer a toda a experiência a verdadeira hospitalidade do Douro.					
	Necessidade de pagar IMT						

Fonte: Elaboração Própria

Tabela B3 – SWOT Sistémica entre Pontos Fracos e Oportunidades

		Pontos Fracos			
		Inexistência de reconhecimento da marca do estabelecimento	Sem associação a nenhuma cadeia hoteleira	Necessidade de recorrer a crédito	Sem contacto direto com o Rio Douro
Oportunidades	Fraca existência de Hotéis Rurais na zona do Douro	O facto da marca do Hotel ser recente e não estar associada a nenhuma cadeia hoteleira não será muito limitado pela fraca existência de Hotéis Rurais do Douro pois devido a esta fraca concentração existe mais probabilidade dos turistas escolherem este hotel mesmo não tendo ainda um grande reconhecimento no mercado.			
	Crescente fluxo de turistas para Portugal e para o Norte	O facto da marca do Hotel ser recente e não estar associada a nenhuma cadeia hoteleira pode limitar a exploração desta oportunidade pois os turistas podem sentir-se reticentes em			Este ponto fraco pode ser limitador no momento da escolha do hotel por este ainda estar a 9km do rio Douro e alguns dos

	escolher um hotel novo, no entanto, por ser novo também pode suscitar um interesse maior dos mesmos.			turistas podem ter esta exigência para escolha do estabelecimento.
Crescente procura do Turismo de Natureza, Gastronomia e Vinhos, Touring Cultural e Paisagístico, Saúde e Bem-estar	Idem			
Crescente procura de TER	Idem			Este ponto fraco pode ser limitador no momento da escolha do hotel por este ainda estar a 9km do rio Douro e alguns dos turistas podem ter esta exigência para escolha do estabelecimento.
Aumento da procura de fins de semana longos e escapadinhas	Idem			
Riqueza e diversidade de património e atividades				
Aumento do consumo privado	Idem			
Sazonalidade				
Crescente incerteza e instabilidade política em países Europeus na zona mais oriental	Idem			
Crescente mão-de-obra especializada				

Fonte: Elaboração Própria

Tabela B4- SWOT Sistémica entre Pontos Fracos e Ameaças

		Pontos Fracos			
		Inexistência de reconhecimento da marca do estabelecimento	Sem associação a nenhuma cadeia hoteleira	Necessidade de recorrer a crédito	Sem contacto direto com o Rio Douro
Ameaças	Aumento da qualidade dos estabelecimentos de TER mais recentes	Estes dois pontos fracos podem limitar o funcionamento do negócio atendendo a esta ameaça pois os estabelecimentos mais recentes, mas que já ganharam nome no mercado têm elevada qualidade e já têm notoriedade. Estes dois elementos conjugados podem limitar a escolha deste estabelecimento.			
	Facilidade média de entrada para novos concorrentes				
	Perda de competitividade em relação a outros destinos				
	Grande oferta de estabelecimentos no Norte	Face a esta ameaça, estes pontos fracos podem limitar o negócio na captura de procura.			
	Envelhecimento da população nas zonas rurais				
	Necessidade de pagar IMT			O IMT é incluído no crédito o que faz com que o valor do crédito seja ainda mais elevado, traduzindo-se em amortizações e juros mais altos.	

Fonte: Elaboração Própria



## Apêndice IV – Descrição dos Concorrentes

### Quinta do Vallado Wine Hotel

A Quinta do Vallado Wine Hotel é um Hotel Rural que se localiza em Vilarinho dos Freires, município do Peso da Régua, numa das quintas mais antigas e famosas do Vale do Douro, construída em 1716. O Wine Hotel é composto por duas unidades hoteleiras, que no total dispõe de 13 quartos, 5 quartos no edifício histórico da Quinta e 8 quartos no novo edifício, disponibilizando três tipos de quarto: Suite, Quarto Superior e Quarto Standard. Todos os quartos e suites estão equipados com ar condicionado, com televisão e acesso Wi-Fi gratuito. Possui estacionamento privado gratuito e fornece um serviço de transporte de/para o aeroporto.

As instalações dispõem restaurante, bar, piscina e disponibilizam programas de passeios pedestres, de bicicleta, de barco e de jipe, sessões de pesca no rio, piqueniques campestres, as aulas de cozinha tradicional, as provas de vinho, visita à adega e caves e os cursos de iniciação à prova.

Quanto aos preços praticados, que incluem visita à Adega com prova de vinhos, bicicletas, equipamento de pesca, fruta, vinho no quarto e Pequeno-almoço, para a Suite o Preço Médio Anual é 178€, variando por época entre os 155€ e 200€, Preço Médio Anual para o quarto Superior é de 161€, variando entre os 142,5€ e 180€, o Preço Médio Anual praticado para o quarto Standard é de 145, variando durante o ano entre os 125€ e 165€. O Preço Médio Anual Global cobrado é de 161€.

É de salientar que este hotel acaba por fazer muita divulgação através de revistas de vinhos, a nível nacional como internacional, não esquecendo o Facebook, estando presente em vários sites online.

Quanto à perceção dos hóspedes sobre este hotel, a sua pontuação na Booking é 9,4 em 10, acompanhada de comentários muito positivos, com um total de 466.

### The Wine House Hotel – Quinta da Pachecha

O The Wine House Hotel – Quinta da Pachecha, de 4 Estrelas, como o nome indica situa-se na Quinta da Pachecha, Rua do Relógio do Sol, 261, Cambres, Lamego. Este estabelecimento, um hotel rural, é uma das mais conhecidas unidades de ‘turismo de charme’ do Douro e tem sido alvo de várias distinções a nível internacional. O hotel está instalado numa casa típica do Séc. XVIII, com 15 quartos, com categorias Twin *Standard*, Duplo *Standard* e Duplo Superior. Todos os quartos contam com ar condicionado, cofre, telefone, TV Cabo e Satélite e varanda.

O hotel conta com jardim, terraço, pátio, capela, santuário, biblioteca, comodidades para reuniões/banquetes e loja de recordações. O hotel recebe múltiplos eventos privados e empresariais, articulando-se com as diferentes atividades disponibilizadas pela Quinta da Pachecha aos visitantes: provas explicadas e cursos de vinhos, *wine shop*, *workshops* de cozinha e turismo ‘à la carte’, incluindo passeios de barco, de comboio, de helicóptero ou pedestres.

Disponibilizam também serviços como massagens, ténis de mesa, aluguer de bicicleta, caminhadas e aulas de ioga.

O Preço Médio Anual praticado é de 136€, já o Preço Médio Anual dos quartos Standard são de 130€, variando entre 120€ e 130€, e o Preço Médio Anual do Superior é de 150€, sendo em época baixa 140€ e 160€ em alta. Assim, praticam um Preço Médio Anual Global de 136€.

Este hotel privilegia-se pela presença em revistas de vinhos e faz divulgação no Facebook bem como em vários *sítes* de reservas da internet. A pontuação da Booking, que está relacionada com a experiência e satisfação do cliente, é de 9,2, com 528 comentários.

#### Hotel Rural Quinta do Pêgo

O Hotel Rural Quinta do Pêgo é um moderno hotel, de 4 estrelas, em Valença do Douro, Tabuaço, rodeado pelas vinhas da Quinta do Pêgo, com vista para o Vale do Douro. Tem 10 quartos, *Twins*, que incluem ar condicionado, acesso Wi-Fi gratuito, uma televisão por satélite e piso aquecido na casa de banho.

O hotel possui um restaurante, sujeito a reserva antecipada, bar, terraço, sala de estar com vista para o rio Douro, capela e Loja de Vinhos com vinhos e azeite produzidos na propriedade, quer seja para uma experiência sensorial ou para comprar. Oferece também piscina exterior panorâmica. As atividades oferecidas passam por passeios em barco Rabelo, passeios de comboio, passeios todo-o-terreno, visitas a quintas da região, visitas a miradouros e provas de vinho. Oferece também parque de estacionamento coberto e gratuito.

Quanto ao preço praticado, durante o ano inteiro é de 165€ para qualquer quarto, por duas pessoas, para uma pessoa são 145€, o que acaba por dar um Preço Médio Anual Global de 155€.

Este hotel encontra-se em inúmeros *sítes* da internet de reservas, e tem Facebook. A sua pontuação na Booking é de 9,3 em 10 possíveis, com 187 comentários.

#### Quinta de Casaldronho – Winery House

A Quinta de Casaldronho Wine Hotel, de 4 Estrelas, está situada numa das margens do rio Douro, em Valdigem, na região de Lamego. O hotel rural dispõe de 20 quartos, 18 quartos duplos com casa de banho privativa e 2 *Suites* não fumadores, com vistas para o Vale do Douro, sendo dois deles adaptados para clientes portadores de deficiência motora. Todos eles são equipados com ar condicionado, TV LCD com tecnologia LED com canais de satélite disponíveis, secretária, *Wi-fi* com acesso gratuito, telefone com ligação para o exterior, cofre, minibar, secador de cabelo e espelho de maquilhagem.

Quanto às infraestruturas, oferece um bar, piscina, um restaurante à carta, local para receber reuniões de negócios e celebrações especiais. Em termos de atividades, estas relacionam-se com o vinho, produção e prova. O hotel oferece aos hóspedes pacotes temáticos que envolvem estadia e certas atividades que vão desde as vindimas, passeios de barco pelo Douro, roteiro cultural de visitas ao património e o pacote romântico.

Quanto aos preços praticados, o Preço Médio Anual da *Suite* é de 165, não existindo diferenças entre épocas e para o quarto Duplo é de 119€, variando entre 109 e 219€ por época, quanto ao Preço Médio Anual Global, este é de 142€

Este hotel também uma presença vinculada na internet em *sites* de reservas, e a sua pontuação na Booking é de 8,4 e tem 286 comentários.

#### Casa das Pipas

A Casa das Pipas é uma unidade de Agro Turismo localizada na Quinta do Portal, Celeirós, Sabrosa. Conta com 12 quartos, 3 quartos de categoria superior com cama de casal e 9 quartos twin com 2 camas. Cada quarto tem decoração única e são identificados por nomes de castas do Douro. Todos os quartos têm casa de banho privativa, televisão, produtos de higiene pessoal gratuitos, aquecimento, canais por satélite e acesso grátis à internet via *wi-fi*.

As infraestruturas oferecidas são uma piscina de grandes dimensões, uma piscina para crianças, sala panorâmica, ginásio, biblioteca vínica, salão, comodidades para reuniões/banquetes e loja de recordações. A quinta tem uma cozinha gourmet, loja de vinhos, provas de vinhos, visitas guiadas à adega, caves e vinha, e cursos vínicos e proporciona atividades como a participação nas tarefas vinícolas e na Vindima, passeios de barco, passeios pedestres, percursos de BTT e visita a aldeias vinhateiras.

Relativamente aos preços que praticam, por quarto Duplo Superior cobram um Preço Médio Anual de 135€ (120€ - 150€) e pelo quarto Standard é praticado um Preço Médio Anual de 110€, variando entre 100€ e 120€, dando um Preço Médio Anual Global de 122,5€.

Este estabelecimento encontra-se também na internet em vários *sites* de reservas e no Facebook, sendo que na Booking tem uma pontuação de 8,8, contando só com 90 comentários.

#### Quinta Nova Luxury Winery House

A Quinta Nova Luxury Winery House, situa-se na Quinta Nova de Nossa Senhora do Carmo, pertencente à família Amorim, localizada em Covas do Douro, Sabrosa, e foi o primeiro hotel do vinho em Portugal. Nasceu no edifício da casa senhorial oitocentista da quinta e oferece 11 quartos com vista panorâmica para a vinha e para o rio Douro, decorados ao estilo da época. Os quartos são duplos ou *twin*, existindo os Quarto *Terrace* e os Quarto *Premium*. Ambos dispõem de amplas casas de banho revestidas a xisto branco, na maioria com banheira de imersão e vistas para a paisagem, *amenities*, secador, espelho de aumento e serviço de lavandaria, roupão, set de almofadas, bar de cortesia, poltrona, LCD, telefone, livros e revistas. Na quinta existe *Wi-fi* grátis nas áreas sociais, estacionamento grátis, cofre central e revistas internacionais.

As infraestruturas que detém passam por jardins e terraços, uma piscina entre vinhas, uma capela, um terraço sob uma ramada com acesso ao *Wine Bar*, um jardim de inverno, pequenos pomares de frutas e locais históricos. Tem também um restaurante, uma loja, sala de reuniões, sala de leitura, sala de crianças, apeadeiro de comboio, fluvina e heliporto. O estabelecimento oferece provas de vinhos, atividades de época, visitas guiadas às instalações, degustação de

produtos regionais, curso de vinho, vindima, piqueniques, passeios pela região ou pelos circuitos pedestres da quinta, passeios de comboio, barco, helicóptero, tours históricos, passeios de jipe, um Spa móvel e até Golf. A Quinta também dinamiza eventos quando solicitado.

Os preços praticados por este estabelecimento rural variam por época e durante as épocas, assim, o Preço Médio Anual cobrado pelo quarto *Terrace* é de 148€ e o cobrado pelo quarto *Premium* é de 187€, valores que culminam num Preço Médio Anual Global de 168€.

Quanto à sua presença na internet, esta é sem duvida enorme, contanto com vários *sítes* onde se podem reservar estadias deste estabelecimento. A notoriedade percebida pelos clientes é bastante elevada contando com um 9 de pontuação na Booking e 99 comentários.

#### Casa da Quinta de Merouço

A Quinta de Merouço, situada em Cota, Alijó, é composta por 3 edifícios denominados por Casa de Campo, Casa de Xisto e Casa do Apeadeiro, sendo uma Casa de Campo. A 'Casa de Campo' é constituída por 8 quartos e a Casa de Xisto e a Casa do Apeadeiro por 4 quartos, estando a última ainda por restaurar, fazendo um total de quartos disponíveis de 12, dividindo-se em Duplos e *Twin*. Os quartos estão decorados com detalhe, possuem camas de casal ou camas individuais, casa de banho privativa com parede em ardósia local, ar condicionado, rádio, todos com vista sobre o rio Douro.

Este estabelecimento é ideal para pequenos grupos de famílias, amigos ou turistas, e oferece comodidades como piscinas exteriores (sazonal), jardins, terraços, comodidades para churrascos e refeições ao ar livre, acesso direto ao rio Douro, um bar, sala de estar com lareira, sala de jantar em mesa única, cozinha de apoio.

Como este estabelecimento é uma Casa de Campo, não tem restaurante, assim, ambas as casas encontram-se equipadas com cozinhas funcionais que permitem aos seus hóspedes a preparação e confeção das suas refeições. As salas de jantar adjacentes são compostas por uma mesa única com capacidade para 12 lugares na Casa de Xisto e 20 lugares na Casa de Campo.

O tipo de atividades/serviços dinamizados pelo estabelecimento passam por salas amplas para o convívio, com vários jogos à disposição, assim como livros e revistas, visita às Vilas da região, através de percursos temáticos previamente definidos, rotas e passeios turísticos, previamente definidos, *wedding picnic / cocktail river party* max 50 pax, atividades agrícolas anuais: apanha da azeitona, colher da fruta, vindimas, cenário para campanhas, filmagens de novelas, fotografia, apresentação de produtos, vinhos e outros, canoagem, *wakeboard*, passeios pedestres, passeios de barco, passeios de BTT, provas de Vinho, festas e pesca.

O Preço Médio Praticado por quarto é de 180€, variando entre 136€ e 225€ por época. A sua presença na internet é vasta contando com vários *sítes* de reserva e Facebook. Na Booking, com 25 comentário, obtém uma pontuação de 8,9.

Tabela B5- Preços Médios Praticados pelos Concorrentes, por época e anual

Estabelecimento	Época Baixa	Época Alta	Anual
Quinta do Vallado			
Suite	155,00 €	180,00 €	178,33 €
Superior	142,50 €	160,00 €	160,83 €
Standard	125,00 €	145,00 €	145,00 €
Total	140,83 €	161,67 €	161,39 €
Quinta da Pacheca			
Duplo Superior	140,00 €	160,00 €	150,00 €
Duplo Standard	120,00 €	140,00 €	130,00 €
Twin Standard	120,00 €	140,00 €	130,00 €
Total	126,70 €	146,70 €	136,70 €
Hotel Rural Quinta do Pégo			
Twin 2 pessoas	165,00 €	165,00 €	165,00 €
Twin 1 pessoa	145,00 €	145,00 €	145,00 €
Total	155,00 €	155,00 €	155,00 €
Quinta de Casaldronho			
Duplo	109,00 €	129,00 €	119,00 €
Suite	165,00 €	165,00 €	165,00 €
Total	137,00 €	147,00 €	142,00 €
Casa das Pipas			
Twin Standard	100,00 €	120,00 €	110,00 €
Superior	120,00 €	150,00 €	135,00 €
Total	110,00 €	135,00 €	122,50 €
Quinta Nova			
Terrace	135,00 €	161,33 €	148,17 €
Premium	166,00 €	208,50 €	187,25 €
Total	150,50 €	184,92 €	167,71 €
Quinta de Merouço			
Quarto	136,00 €	225,00 €	180,5
	Total Médio	Total Médio	Total Médio Anual
	136,58 €	165,04 €	152,26 €

Fonte: Elaboração Própria com dados patentes nos sites de alguns dos estabelecimentos e na Booking entre o dia 10 e 11 de Junho

Tabela B6 – Preços Médios da Concorrência

	Total Médio da Época Baixa	Total Médio da Época alta	Total Médio Anual
Standard Concorrência	129 €	154 €	143 €
Superior Concorrência	147 €	169 €	160 €

Fonte: Elaboração Própria com dados da tabela apresentada anteriormente

## Apêndice V - Localização

De forma a escolher o município com maior potencial para a implementação deste projeto foram definidos os seguintes fatores de localização: proximidade ao Rio Douro; oferta de atratividades culturais e turísticas; acessibilidades; serviços de apoio; disponibilidade de edifícios para compra/aluguer.

- **Fator proximidade Rio Douro** – Os municípios que abrangem o Rio Douro são Mesão Frio, Peso da Régua, Lamego, Armamar, Sabrosa, Tabuaço, Alijó, São João da Pesqueira, Carrazeda de Ansiães, Vila Nova de Foz Côa e Torre de Moncorvo. Sendo que para este projeto uma das suas características mais importantes é estar o mais próximo possível do Rio Douro, estes serão os municípios a analisar.
- **Fator oferta de atratividades culturais e turísticas**- Este critério de localização é composto por natureza, património, espaços culturais, quintas, caves de vinho, enotecas e adegas, lazer, restauração, produtos regionais e experiências e eventos. Comparando os municípios na totalidade da sua oferta, verifica-se que os mais ricos são Mesão Frio, Peso da Régua, Lamego, Saborosa, Alijó e Tabuaço. No entanto, faz sentido fazer esta análise numa vertente mais individual em termos de atração que está patente nos parágrafos abaixo.

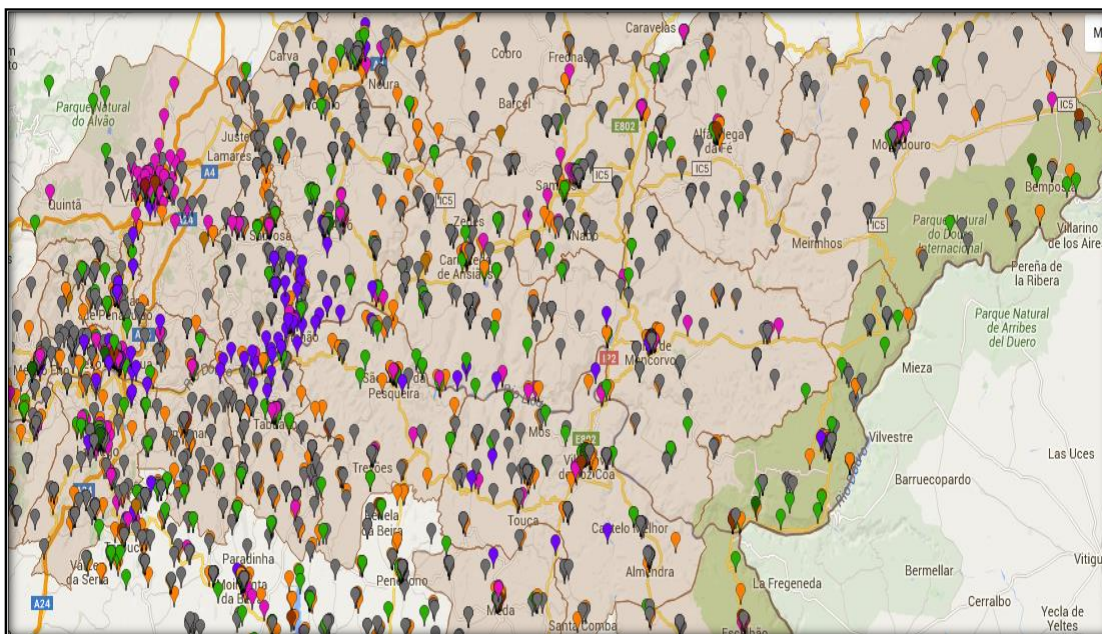


Figura B1 – Fator Oferta de Atratividades Culturais e Turísticas Completo

Fonte – Geo Douro, Douro Valley.

1. **Fator oferta de atratividades culturais e turísticas 1** - Neste fator inclui-se a localização de atratividades de **natureza** e **património**. A grande maioria dos municípios apresentam grande oferta de atratividades de natureza e património, no entanto as zonas de maior concentração, dentro dos municípios definidos no primeiro critério, são em Mesão Frio,



Peso da Régua, Lamego, Armamar, Sabrosa e Tabuaço. Os municípios com uma concentração média são Alijó, Carrazeda e Vila Nova de Foz Côa.

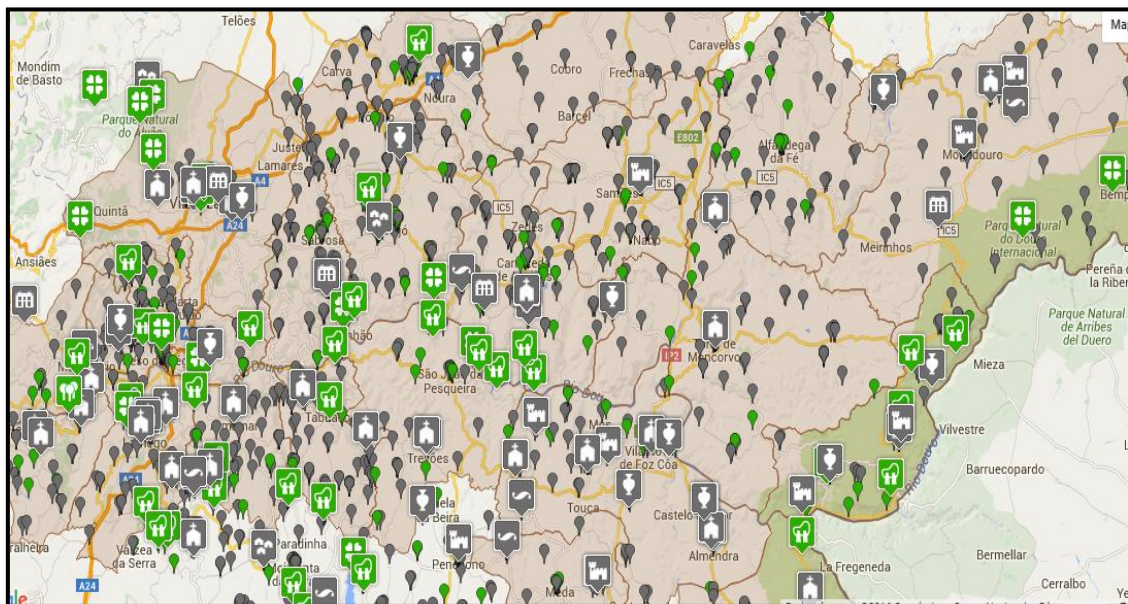


Figura B2 – Fator Oferta de Atividades Culturais e Turísticas 1

Fonte: Geo Douro, Douro Valley

2. **Fator oferta de atividades culturais e turísticas 2** - Neste fator inclui-se a localização de atividades de **espaços culturais**, **quintas**, **caves de vinho** e **enotecas e adegas**. No que respeita a este critério, e pela Figura 2, verifica-se que as zonas mais ricas, considerando o critério proximidade ao Rio Douro, são Peso da Régua, Sabrosa, Alijó e Tabuaço. Lamego Mesão Frio e Vila Nova de Foz Côa encontram-se num nível médio nesta oferta.

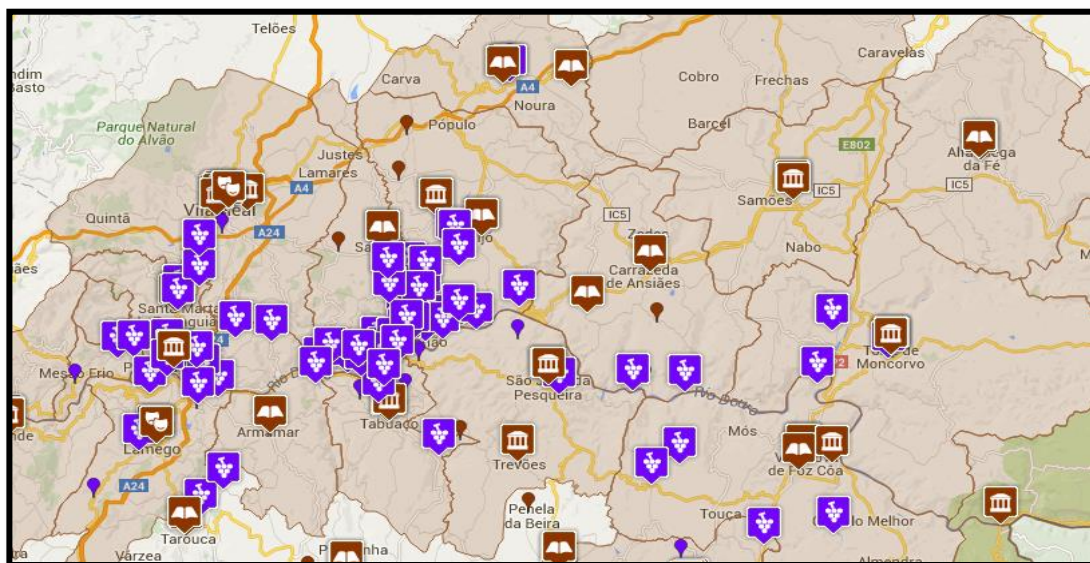


Figura B3 – Fator Oferta de Atividades Culturais e Turísticas 2

Fonte: Geo Douro, Douro Valley



3. **Fator oferta de atividades culturais e turísticas 3** - Neste fator inclui-se a localização de atividades de **lazer, restauração, produtos regionais, experiências e eventos**. Quando a esta oferta, verifica-se que os municípios com maior concentração de oferta são Peso da Régua, Lamego, Armamar e Tabuaço. Com um nível médio/alto de oferta estão os municípios Sabrosa, Alijó, Mesão Frio, Carrazeda de Ansiães e Vila Nova de Foz Côa.

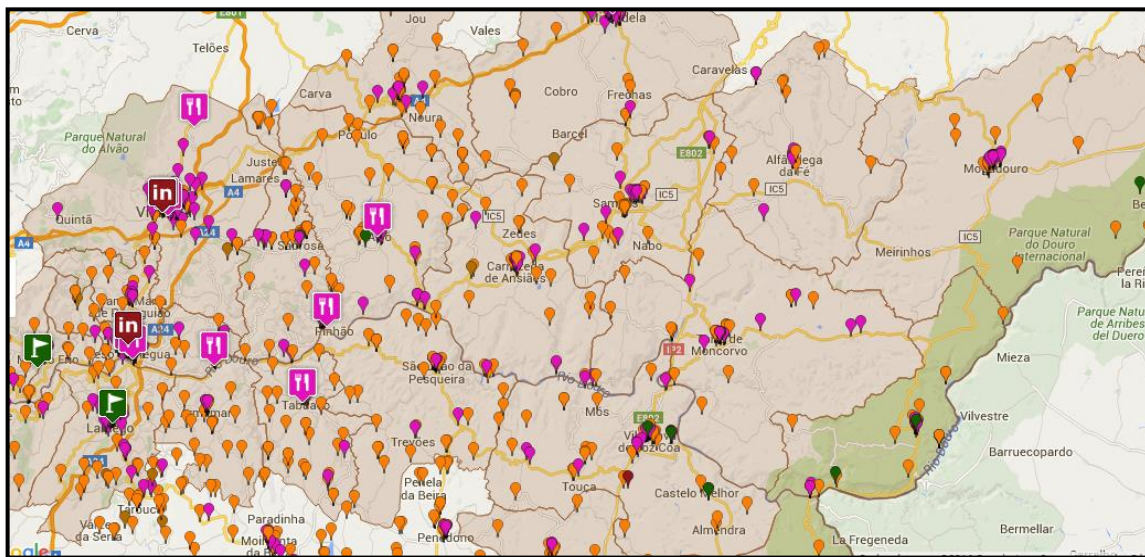


Figura B4 – Fator Oferta de Atividades Culturais e Turísticas 3

Fonte: Geo Douro, Douro Valley

- **Fator acessibilidades** – A região do Douro tem uma **rede ferroviária** muito boa que corre o Rio Douro e o Ria Tua, chegando aos municípios adjacentes a ambos os rios, ligando o Porto com Vila Real, Mirandela e Vila Nova de Foz Côa. As estações principais do percurso do Douro são Rêde (Mesão Frio), Peso da Régua, Ferrão (Sabrosa), Pinhão (Alijó), Tua (Carrazeda de Ansiães) e Pocinho (Vila Nova de Foz Côa). Aqui inclui-se a linha do Tua que começa em Carrazeda de Ansiães e acaba em Mirandela. Esta linha não faz sentido ser analisada separadamente pois tem ligação com a linha do Douro e é de fácil acesso pela mesma. Na região existe o **transporte por meio marítimo**, cujos cais são na Régua, Rêde, Moledo, Lamego, Folgosa, Ferrão, Távora, Pinhão, Tua e Pocinho. Quanto ao transporte rodoviário, os **terminais de camionagem** da zona são em Lamego, Mirandela, Mogadouro, Peso da Régua, Vila Real, Vila Nova de Foz Côa, Torre de Moncorvo, Moimenta da Beira. Por fim, quando a **estradas e autoestradas**, a zona do Norte está relativamente bem servida neste aspeto, estando as acessibilidades facilitadas pelas autoestradas A24, A 25, A4, e pelas estradas nacionais IC5, IP2, N222, N212, N214.

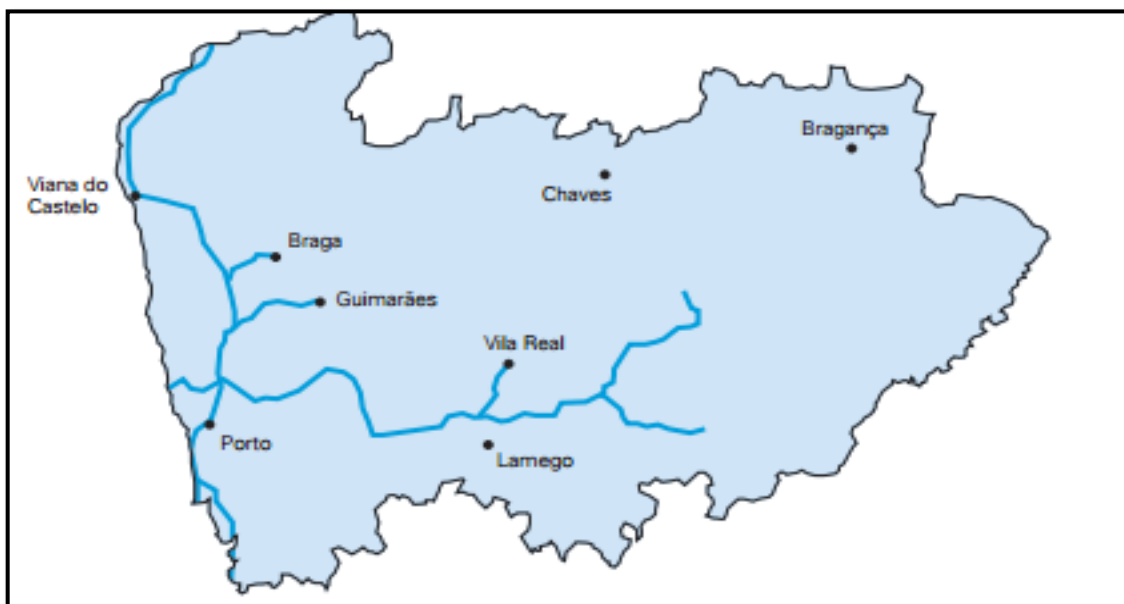


Figura B5 - Rede Ferroviária do Norte

Fonte: Plano de Acção Norte Região Digital



Figura B6 - Linha do Tua

Fonte: Linhadotua

- **Fator serviços turísticos e de apoio** - Os serviços turísticos relacionam-se com centros de informação e auxílio ao turista, bem como as estruturas municipais. Os serviços de apoio reportam a hospitais, farmácias, bancos, internet, superfícies comerciais, rent-a-car, segurança, entre outros. Todos os municípios estão muito bem preparados no que respeita a estes serviços, no entanto há maior ênfase no Peso da Régua, Mesão Frio, Lamego, Sabrosa, Alijó e Vila Nova de Foz Côa.

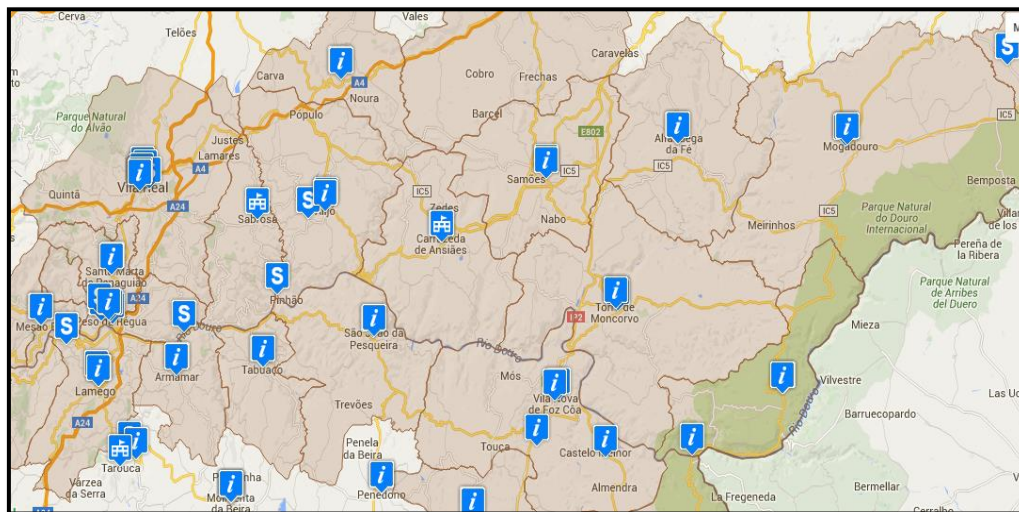


Figura B7- Fator Serviços Turísticos e de Apoio

Fonte: Geo Douro, Douro Valley

- **Fator disponibilidade de facilidades para compra/aluguer** - Os municípios onde foi possível encontrar mais do que um imóvel à venda foram: Mesão Frio, Alijó, Sabrosa, Peso da Régua e Lamego.

Tabela B7- Imóveis Disponíveis na Zona do Douro

Localidade	Site
Alijó	<a href="http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-no-alto-douro-vinhateiro/2275757/">http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-no-alto-douro-vinhateiro/2275757/</a>
Alijó	<a href="http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-com-10ha-de-vinha-alijo/3483330/">http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-com-10ha-de-vinha-alijo/3483330/</a>
Sabrosa	<a href="http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-com-31ha-de-terreno-em-plena-zona-demarcada-do-douro-sabrosa/2534355/">http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-com-31ha-de-terreno-em-plena-zona-demarcada-do-douro-sabrosa/2534355/</a>
Sabrosa	<a href="http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-t14-com-2-5ha-para-reconstruir-em-provesende-ideal-para-turismo-rural/4772608/">http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-t14-com-2-5ha-para-reconstruir-em-provesende-ideal-para-turismo-rural/4772608/</a>
Peso da Régua	<a href="http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-no-peso-da-regua-com-producao-de-vinho/5223172/">http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-no-peso-da-regua-com-producao-de-vinho/5223172/</a>
Peso da Régua	<a href="http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-t7-peso-da-regua-peso-da-regua-novo/4697974/">http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-t7-peso-da-regua-peso-da-regua-novo/4697974/</a>

Sabrosa	<a href="http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-de-vinho-do-porto-vila-real/4684958/">http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-de-vinho-do-porto-vila-real/4684958/</a>
Sabrosa	<a href="http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/espetacular-quinta-com-30-ha-sabrosa/5132016/">http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/espetacular-quinta-com-30-ha-sabrosa/5132016/</a>
Peso da Régua	<a href="http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-no-douro/2503207/">http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-no-douro/2503207/</a>
<b>Peso da régua</b>	<a href="http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-douro-vinhateiro-acesso-ao-rio/3560856/">http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-douro-vinhateiro-acesso-ao-rio/3560856/</a>
Peso da régua	<a href="http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-no-douro-c-vista-de-rio/2888228/">http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-no-douro-c-vista-de-rio/2888228/</a>
<b>Mesão Frio</b>	<a href="http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-no-douro-19-5ha-2-400m2/2888202/">http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-no-douro-19-5ha-2-400m2/2888202/</a>
<b>Mesão Frio</b>	<a href="http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/hotel-douro/5277028/">http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/hotel-douro/5277028/</a>
<b>Mesão Frio</b>	<a href="http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-p-recuperar-vistas-maravilhosas-de-rio-douro-mesao-frio-portugal/2136579/">http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-p-recuperar-vistas-maravilhosas-de-rio-douro-mesao-frio-portugal/2136579/</a>
<b>Alijó</b>	<a href="http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/fabulosa-quinta-no-douro-pinhao-portugal/2232517/">http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/fabulosa-quinta-no-douro-pinhao-portugal/2232517/</a>
<b>Alijó</b>	<a href="http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-hotel-rural-pinhao/4603600/">http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-hotel-rural-pinhao/4603600/</a>
Lamego	<a href="http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/hotel-de-luxo-no-douro/4342380/">http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/hotel-de-luxo-no-douro/4342380/</a>
Lamego	<a href="http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/hotel-4-estrelas-no-douro/3817570/">http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/hotel-4-estrelas-no-douro/3817570/</a>

Fonte: Elaboração Própria com dados adquiridos a 28 de Maio

Tabela B8 - Tabela de Decisão para a Localização

<u>Municípios junto ao</u> <u>Douro</u>	<u>Oferta</u> <u>1</u>	<u>Oferta</u> <u>2</u>	<u>Oferta</u> <u>3</u>	<u>Acessibilidades</u>	<u>Serviços</u>	<u>Para</u> <u>Compra</u>
<b>Mesão Frio</b>	4,5	3,5	4	4,5	4,5	Existe
<b>Peso da Régua</b>	5	4,5	4,5	5	5	Existe
<b>Lamego</b>	5	3,5	5	5	5	Existe
<b>Sabrosa</b>	5	5	4	4,5	4,5	Existe
<b>Alijó</b>	4	4,5	4	4,5	4,5	Existe
<b>Armamar</b>	4,5	2	4,5	4	3,5	-
<b>Tabuaço</b>	4	4,5	4,5	4	4	-
<b>São João da</b> <b>Pesqueira</b>	3	2,5	3,5	3,5	3,5	-
<b>Carraceda de</b> <b>Ansiães</b>	3	2,5	4	4	4	-
<b>Vila Nova de Foz</b> <b>Côa</b>	3,5	3	4	4,5	4,5	-
<b>Torre de Moncorvo</b>	2,5	2	2,5	3,5	3,5	-

Fonte: Elaboração com dados anteriormente expostos

- **Fator Concentração da Concorrência:**

Mesão Frio	Peso da Régua	Alijó
<ul style="list-style-type: none"><li>• Casa de Canilhas - TH</li><li>• Casas de Campo Vila Marim TH</li><li>• Casa da Quinta de Vale D'Arados – TR Hotel</li><li>• Casa d'Além - TR</li><li>• Quinta da Boa Passagem – TR</li><li>• Casa das Torres de Oliveira</li><li>• Quinta do Bosque</li><li>• Quinta da Ermida</li><li>• Quinta do Ervedal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Quinta do Vallado TR – Hotel rural</b></li><li>• Casa N. Sra. Do Carmo TR</li><li>• Quinta da Pitarrela TR CC</li><li>• Casa Foz do Corgo TR CC</li><li>• Casa de São Domingos TR</li><li>• Casa da Vinha Grande TR CC</li><li>• Quinta de Marrocos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Casa de Casal de Loivos TH</li><li>• Casa da Trigueira TR (AG)</li><li>• Quinta do Reconco TH</li><li>• Quinta da Seixada TR</li><li>• Quinta do Passadouro TH (AT)</li><li>• Casa da Quinta de Merouço TR</li><li>• Casa da Portela TR (CC)</li></ul>
Lamego	Sabrosa	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Casa do Relógio de Sol</li><li>• Hotel Rural Casa Viscondes da Vársea</li><li>• <b>Hotel Rural Quinta da Pacheca</b></li><li>• Quinta da Timpeira</li><li>• Quinta Recião</li><li>• Casa de Santa Eufêmea</li><li>• Villa Oliveira</li><li>• Casa Cimo da Vila</li><li>• Casa dos Pingueis</li><li>• Quinta Marrocos</li><li>• <b>Hotel Rural Casaldronho</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Hotel Quinta Nova Wine Hotel</b></li><li>• <b>Casa das Pipas – TR</b></li><li>• Casa de Gouvães – TR</li><li>• Morgadio da Calçada - TH</li><li>• Quinta de La Rosa – AG/CC</li><li>• Quinta da Veiga - TH</li><li>• Lugar das Letras - TR</li><li>• Quinta de Fiães – TH</li><li>• Casa de Vilarinho de São Romão - TH</li><li>• Casa do Adro da Parada</li><li>• Casa do Visconde de Chanceleiros – TH</li><li>• Quinta Manhães Douro – TR (CC)</li><li>• Quinta do Barreiro Guiães – TR (AT)</li><li>• Quinta de Fiães TR (AT)</li></ul>	

Figura B8 – Concentração da Concorrência nos Municípios

Fonte: Elaboração a partir da informação encontrada em *websites* de reservas e de cada um dos municípios.



- **Imóveis para escolha:**

Tabela B9 – Imóveis para Escolha Final

Alijó	<a href="http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/fabulosa-quinta-no-douro-pinhao-portugal/2232517/">http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/fabulosa-quinta-no-douro-pinhao-portugal/2232517/</a>	10 quartos com vistas deslumbrantes 7.800.000
Alijó	<a href="http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-hotel-rural-pinhao/4603600/">http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-hotel-rural-pinhao/4603600/</a>	Possui Hotel Rural de 4*, com 14 quartos, restaurante, área de eventos, jardins e 2 piscinas exteriores. 8.000.000€
Peso da Régua	<a href="http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-t7-peso-da-regua-peso-da-regua-novo/4697974/">http://www.imovirtual.com/imoveis/quintas_e_herdades/quinta-t7-peso-da-regua-peso-da-regua-novo/4697974/</a>	Hotel de Turismo Rural único e espantoso... com 30 quartos duplos e 1 single.  5 Eco bungalows. 6.500.000 €

Fonte: Elaboração Própria com dados adquiridos a 28 de Maio.

#### **Fotografias do Local e Arredores do Estabelecimento**



Figura B9 – Vista Lateral do Hotel

Fonte: Fotografia tirada pela própria no dia 29 de Junho de 2016





Figura B10 – Outra Vista Lateral do Hotel

Fonte: Fotografia tirada pela própria no dia 29 de Junho de 2016



Figura B11 – Jardim do Hotel

Fonte: Fotografia tirada pela própria no dia 29 de Junho de 2016





Figura B12 – Fachada Rústica do Hotel

Fonte: Fotografia tirada pela própria no dia 29 de Junho de 2016

## Apêndice VI - Produto

### **Outros Serviços e Aspetos Complementares do Produto:**

Cozinha/Restaurante - O restaurante do hotel terá um conceito familiar e tradicional onde serão servidas refeições tipicamente portuguesas e tradicionais da região ao almoço e jantar, aos hóspedes e a não hóspedes. Estará aberto todos os dias durante o ano inteiro.

Bar - O hotel irá contar com um *Wine Bar* com os melhores vinhos da região e da quinta. O Bar trabalhará em conjunto com a loja de vinhos onde também serão vendidos os vinhos da quinta e produtos regionais.

Serviço de Pequeno-almoço - Apesar de poder optar por tomá-lo no quarto, o hóspede tem, todos os dias, entre as 7 e as 10h30 horas da manhã, um pequeno-almoço completo, *buffet*, servido na sala de refeições do restaurante.

Room-Service - Este serviço irá funcionar durante 16 horas, entre as 7 e as 23 horas. Teremos um menu disponível com todo o tipo de refeições das 11 horas da manhã até às 23 horas da noite.

Serviço de Limpeza e Arrumação das Unidades de Alojamento- O serviço de limpeza e arrumação das unidades de alojamento é diário, as toalhas e a roupa de cama é trocada sempre que o cliente mudar e pelo menos duas vezes por semana no caso das toalhas e uma vez por semana no caso da roupa de cama (estadias maiores que 4 noites). Sempre que pedido, as toalhas podem ser trocadas diariamente sem custo extra.

Serviço de Recepção – O hotel dispõe de um serviço de receção presencial de 16h com atendimento multilingue (Português, Inglês, Francês e Espanhol). Na receção para além do típico *check-in* e *check-out*, o cliente poderá também requerer o serviço de despertar, reservar mesa no restaurante, fazer pedidos especiais, reservar, planear e comprar as atividades que deseje, tirar fotocópias e imprimir documentos. No serviço de receção inclui-se o serviço de transporte e depósito de bagagem e aceitação e entrega de mensagens.

Estacionamento – O hotel tem parque privativo, gratuito, para os seus clientes e frequentadores do restaurante.

Transfer – O hotel dispõe de contrato com uma empresa local de transportes, que com marcação prévia, transporta os hóspedes até ao aeroporto, aeródromo, estação do comboio, etc. Esta parceria permite aos hóspedes terem um desconto no transporte, sem qualquer contrapartida para o hotel.

Acompanhamento Infantil – As famílias são um grupo muito importante para o hotel e consequentemente as crianças também. Deste modo, este grupo terá um tratamento especial para que a sua experiência também seja inesquecível. As instalações têm um parque infantil, uma sala de jogos didáticos, uma piscina para as crianças e serão desenvolvidas atividades de animação infantil durante a época alta, tais como atividades na piscina, nas vinhas, no pomar e na sala de jogos.

## Apêndice VII – Política de Gestão de Pessoas

### Processo de Recrutamento e Seleção

Este é um dos processos mais importantes da implementação do negócio pois muito do sucesso da unidade hoteleira irá depender dos seus trabalhadores, No que respeita concretamente ao processo de recrutamento, um dos seus grandes objetivos é ter impacto positivo a nível local de forma a estimular a economia e a proporcionar um bem-estar melhor às pessoas das redondezas. Deste modo, pretende-se recrutar a nível local, procurando pessoas de preferência com formação profissional na área e ensino superior ou equivalente, consoante as funções.

No processo de recrutamento serão usadas vários meios, nomeadamente anúncios de emprego, incluindo plataformas de emprego *online* (*websites* de emprego), centros de emprego locais, *website* do hotel, escolas profissionais de turismo e hotelaria e instituições de ensino superior do Norte.

Quanto ao processo de seleção, este será simples mas eficaz, começando pela receção dos currículos, triagem dos mesmos, sendo selecionados os que preenchem os pré-requisitos para as funções. Após a triagem os candidatos selecionados serão submetidos a provas práticas de seleção e no final do processo serão entrevistados pelo Diretor Geral.

É de salientar que faz parte da política da organização apoiar a formação dos jovens. Como tal, em parceria com as escolas profissionais e instituições de ensino superior do Norte, será instaurado um programa de estágios para três vagas anuais.

### Formação

Considerando uma envolvente em constante mudança, faz todo o sentido apostar na formação dos colaboradores pois não só beneficia a sua produtividade como os enriquece a nível pessoal. Segundo o Contrato Coletivo entre a AHRESP — Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal e a FETESE — Federação dos Sindicatos da Indústria e Serviços de 15 de Dezembro de 2011 é dever das empresas promover formação e aperfeiçoamento profissional aos seus colaboradores de forma a valorizá-los, qualifica-los e a atualizar os seus empregos. Hoje em dia no mercado de trabalho deve-se apostar na melhoria contínua dos profissionais e é nisso que o hotel irá empenhar-se pois tem consciência que pessoas mais qualificadas e com crescentes valências potencializam a satisfação do cliente e posteriormente o sucesso do negócio.

De forma a promover o aperfeiçoamento profissional dos colaboradores deste estabelecimento, são definidas formações básicas que todos os colaboradores devem realizar, independentemente da sua função, pois o funcionamento do hotel é com base em polivalência de funções. Deste modo, as formações base passarão por Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho – SHST, Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos – HACCP, Primeiros Socorros, TIC, Línguas, Acolhimento e Atendimento, Etiqueta e Protocolo e Manutenção e noções básicas em infraestruturas e equipamentos hoteleiros. Para além destas formações base,

ao longo dos anos de funcionamento, a organização escolherá formações adequadas a cada função, de forma a potenciar as capacidades técnicas individuais e a fomentar uma maior eficiência e eficácia.

## Apêndice VIII - Operações e Processos

### Serviço de Pequeno-Almoço:

O serviço de pequeno-almoço, que decorre entre as 7h e as 10h30, está incluído no preço pago por noite por quarto, deste modo, assume-se que, todos os dias, todos os hóspedes farão esta refeição no hotel, daí existir uma crescente importância para que este serviço esteja muito bem delineado e organizado. Para os pequenos-almoços, o cliente dirige-se ao restaurante onde já se encontram as mesas prontas, atalhadas e com as loiças de pequeno-almoço, e onde o *buffet* já está preparado com um pequeno-almoço continental acompanhado por fruta fresca e doces caseiros. O cliente senta-se, o empregado prontamente dirige-se à mesa, pergunta o número do quarto e indica o que os hóspedes têm à sua disposição no *buffet*. Pergunta também se desejariam algo que não estivesse no *buffet* e afasta-se encaminhando-os para o *buffet* e desejando uma boa refeição. Após a refeição toda a loiça suja é retirada e a mesa é arrumada com atalhados limpos. A Figura B12 demonstra o processo de pequeno-almoço.

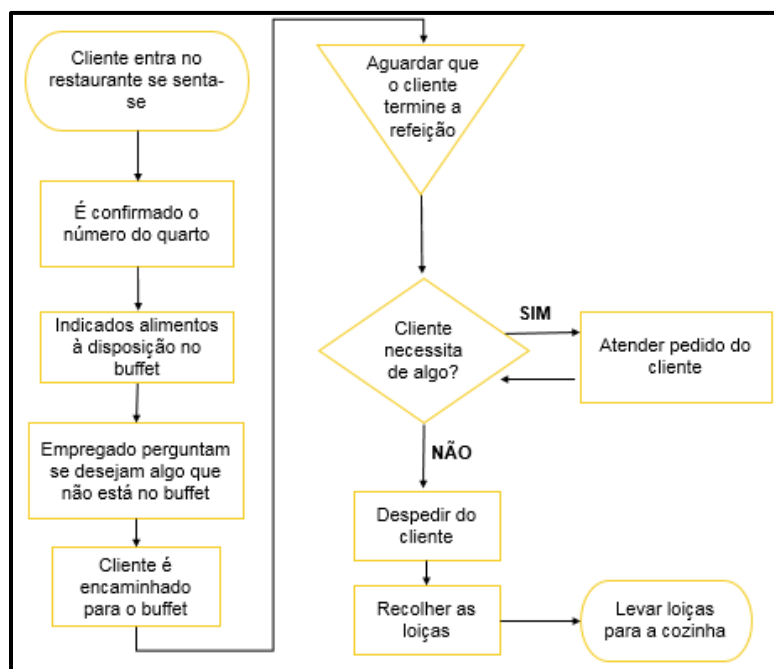


Figura B13- Flowsheet do Processo de Serviço de Pequeno Almoço

Fonte: Elaboração Própria

### Serviço de Room-Service:

O serviço de *room-service* decorre entre as 7h e as 23h, sendo que de manhã inclui pequeno-almoço e *snacks*, durante o almoço e o jantar inclui algumas refeições completas e *snacks*, e durante a tarde, somente *snacks*. No caso do serviço de *room-service* o cliente telefona ou dirige-se à receção e faz o seu pedido. O pedido é diretamente registado no sistema, na conta do cliente, e enviado para a cozinha. O pedido é confeccionado e assim que esteja pronto é entregue no quarto pelo rececionista. Depois de 1h15 decorrida ou assim que o cliente ligue para a receção

a dizer que já tomou a refeição, a loiça é recolhida no quarto. A Figura B13 ilustra o *flowsheet* deste processo.

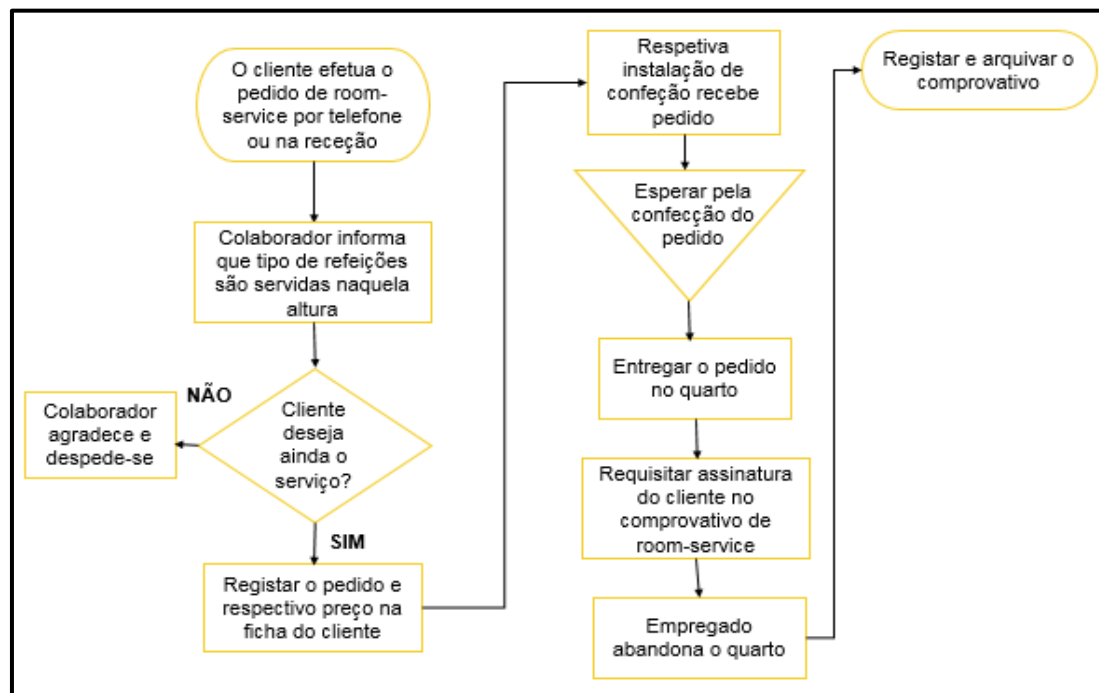


Figura B14 – *Flowsheet* do Processo de Serviço de Room-Service

Fonte: Elaboração Própria

### Serviço de Bar:

O Serviço de Bar está disponível entre as 14h e as 23h, embora durante o período restante os clientes possam desfrutar de bebidas a pedido na recepção. Se o cliente quiser desfrutar do serviço de bar, dirige-se ao mesmo, faz o seu pedido que é prontamente debitado na conta do quarto, para pagamento no momento ou no final da estadia. Neste serviço inclui-se também todas as bebidas pedidas aos colaboradores junto da piscina ou no lounge. Na Figura B14 encontra-se apresentado o *flowsheet* correspondente a este processo.



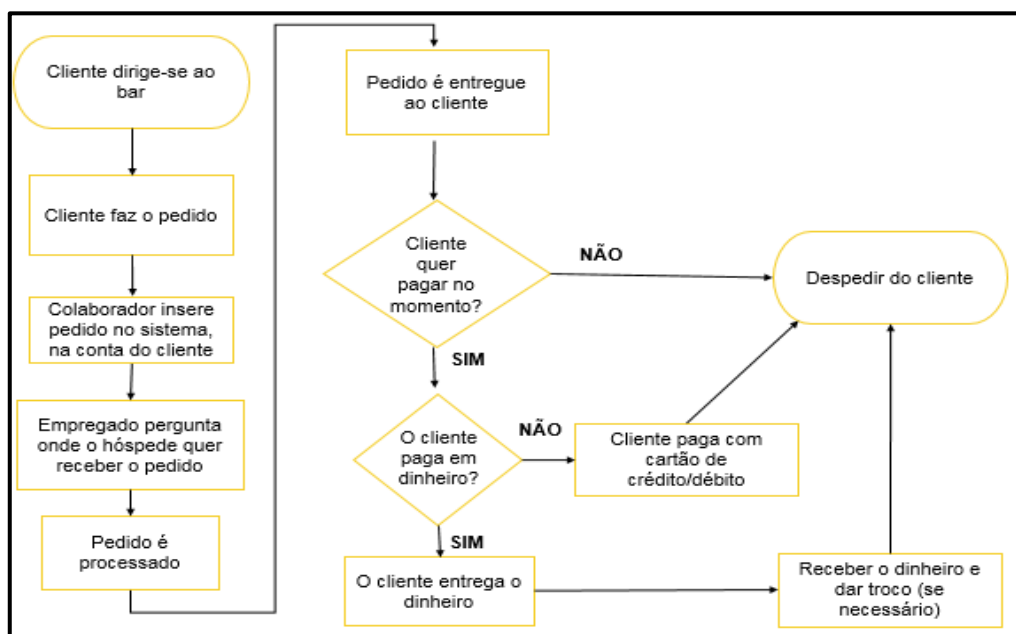


Figura B15 – Flowsheet do Processo de Serviço de Bar

Fonte: Elaboração Própria

### Check-out:

O *check-out* tem de ser feito até às 12h junto da receção. O hóspede dirige-se à receção, informa que quer fazer o *check-out*, fornece o número do quarto e o cartão de acesso ao mesmo. É confirmada a conta corrente do cliente para ver se existe algum valor em dívida, caso haja, este é pago e fica concluído o *check-out*, caso não haja nenhum valor em dívida, é concluído o *check-out* logo de momento. Após feito o *check-out* o hóspede é convidado a preencher um questionário de satisfação. Na Figura B16 encontra-se definido o *flowsheet* do processo de *check-out*.

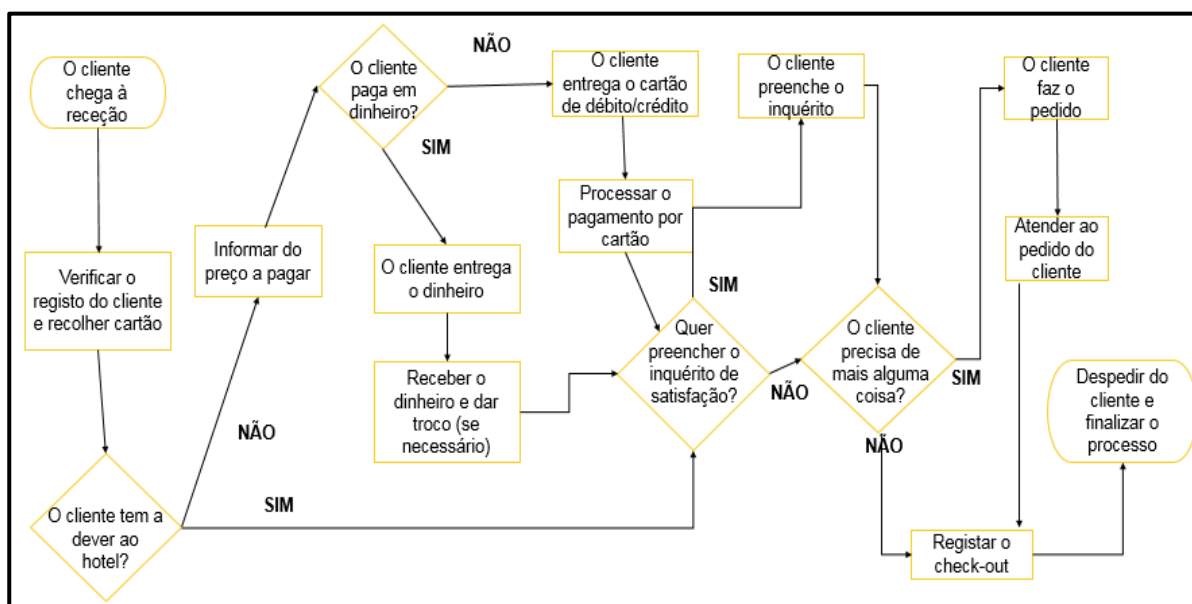


Figura B16 – Flowsheet do Processo de Check-out

Fonte: Elaboração Própria

## Apêndice IX - Investimento

Os mapas seguintes mostram pormenorizadamente como o investimento foi calculado.

### Área Pública Privada

Tabela B10 – Investimento em Área Pública Privada

Descrição	Quantidade	Preço unit. sem IVA	Preço unit. com IVA	Total sem IVA	Fornecedor*
Cama twin 190x90	6	295,93 €	364,00 €	1.775,61 €	Decor Design
Cama dupla queen size 200x160	6	373,17 €	459,00 €	2.239,02 €	Decor Design
Cama dupla king size 200x180	5	405,69 €	499,00 €	2.028,46 €	Decor Design
Colchão singular	6	111,93 €	137,67 €	671,56 €	Moveistore
Colchão duplo queen	6	176,93 €	217,62 €	1.061,56 €	Moveistore
Colchão duplo king	5	197,93 €	243,45 €	989,63 €	Moveistore
Cobertor/Edredão singular	12	63,01 €	77,50 €	756,10 €	Lameirinho
Cobertor/Edredão duplo	22	84,15 €	103,50 €	1.851,22 €	Lameirinho
Almofadas decoração	42	13,78 €	16,95 €	578,78 €	Gato Preto
Almofadas dormir	56	8,86 €	10,90 €	496,26 €	Lameirinho
Lençóis + fronhas	33	29,25 €	35,98 €	965,32 €	Laredoute
Lençóis + fronhas	18	19,50 €	23,98 €	350,93 €	Laredoute
Mesa de cabeceira	28	166,67 €	205,00 €	4.666,67 €	Decor Design
Candeeiro de mesa de cabeceira	28	32,48 €	39,95 €	909,43 €	Gato Preto
Candeeiro de tecto	14	40,57 €	49,90 €	567,97 €	Gato Preto
Secretária	14	96,75 €	119,00 €	1.354,47 €	Conforama
Candeeiro de secretária	14	32,11 €	39,49 €	449,48 €	Gato Preto
Televisão 42"	14	243,09 €	299,00 €	3.403,25 €	Worten
Roupeiro Standard	14	161,79 €	199,00 €	2.265,04 €	Conforama
<b>Cofre c/ tomada interior</b>	0				
<b>Minibar 30 lt</b>	0				
Candeeiro de pé	14	162,52 €	199,90 €	2.275,28 €	Gato Preto
Cadeira de apoio	14	72,36 €	89,00 €	1.013,01 €	Moveisonline
Cadeirão de apoio	14	126,83 €	156,00 €	1.775,61 €	Decor Design
Espelho de corpo inteiro	14	59,35 €	73,00 €	830,89 €	Decor Design
Cama (ex tra)	5	178,05 €	219,00 €	890,24 €	IKEA
Cortinados	28	32,51 €	39,99 €	910,34 €	Gato Preto
Toalha de rosto	84	4,15 €	5,10 €	348,29 €	Lameirinho
Toalha de bidé	84	1,42 €	1,75 €	119,51 €	Lameirinho
Toalha de banho	84	8,08 €	9,94 €	678,83 €	Lameirinho
Tapele casa de banho	28	3,81 €	4,69 €	106,76 €	Lameirinho
Escova sanitária	14	3,08 €	3,79 €	43,14 €	IKEA
Secador de cabelo	14	16,18 €	19,90 €	226,50 €	Todoparatuhotel
Roupão	14	16,25 €	19,99 €	227,53 €	Laredoute
Decoração Geral	1	2.184,91 €	2.687,44 €	2.184,91 €	Zarahome + viva
<b>TOTAL</b>				<b>39.011,62 €</b>	

Fonte: Elaboração Própria Recorrendo a Dados dos Fornecedores



## Área Pública Comum

Tabela B11 – Investimento em Área Pública Comum

Descrição	Quantidade	Preço unit. sem IVA	Preço unit. com IVA	Total sem IVA	Fornecedor*
Sofá	2	370,73 €	456,00 €	741,46 €	DecorDesign
Mesa de Apoio	1	260,16 €	320,00 €	260,16 €	DecorDesign
Poltronas	4	286,18 €	352,00 €	1.144,72 €	DecorDesign
Estantes	2	283,74 €	349,00 €	567,48 €	IKEA
Armário para Tv	1	365,04 €	449,00 €	365,04 €	DecorDesign
TV	1	243,09 €	299,00 €	243,09 €	worten
Jogos Tabuleiro	1	40,65 €	50,00 €	40,65 €	Contiente
Candeeiros de Pé	2	126,02 €	155,00 €	252,03 €	DecorDesign
Candeeiro de Mesa	2	39,02 €	48,00 €	78,05 €	DecorDesign
Candeeiro de Teto	4	52,85 €	65,00 €	211,38 €	DecorDesign
Decoração	1	487,80 €	600,00 €	487,80 €	Zara Home
Mesas de Refeições	20	43,08 €	52,99 €	861,63 €	Conforama
Cadeiras	40	30,07 €	36,99 €	1.202,93 €	Conforama
Almofadas	80	6,05 €	7,44 €	483,90 €	Viva
<b>Serviço de Jantar</b>	<b>0</b>				
Decoração	1	243,90 €	300,00 €	243,90 €	ZaraHome
Candeeiros de teto	5	52,85 €	65,00 €	264,23 €	DecorDesign
<b>Copos</b>	<b>0</b>				
Espreguiçadeiras	6	36,58 €	44,99 €	219,46 €	LeroyMerlin
Cadeiras espreguiçadeiras	6	23,58 €	29,00 €	141,46 €	LeroyMerlin
Chapeus de Sol	6	20,32 €	24,99 €	121,90 €	LeroyMerlin
Conjunto Lounge	2	153,66 €	189,00 €	307,32 €	LeroyMerlin
Toldo	1	121,14 €	149,00 €	121,14 €	LeroyMerlin
<b>Mesa de Madeira p/ Refeições</b>	<b>0</b>				
<b>Cadeiras de Madeira</b>	<b>0</b>				
Equipamentos desportivos	1	151,15 €	185,91 €	151,15 €	Decathlon
Jogos Tabuleiro	1	40,65 €	50,00 €	40,65 €	Continente
Bicicletas	5	130,07 €	159,99 €	650,37 €	Decathlon
Mesa de Massagem	1	81,29 €	99,99 €	81,29 €	presença de luxo
Moto 4	2	211,38 €	260,00 €	422,76 €	Motograndemercado
Casa de Madeira	1	267,48 €	329,00 €	267,48 €	LeroyMerlin
Parque Infantil	1	405,69 €	499,00 €	405,69 €	LeroyMerlin
Mesa de Apoio	2	76,42 €	94,00 €	152,85 €	DecorDesign
Cadeiras	4	60,98 €	75,00 €	243,90 €	DecorDesign
Bancos Altos	4	56,91 €	70,00 €	227,64 €	DecorDesign
<b>Copos</b>	<b>0</b>				
<b>Pratos</b>	<b>0</b>				
Expositor (bar)	2	17,88 €	21,99 €	35,76 €	Conforama
Estantes (loja)	1	48,77 €	59,99 €	48,77 €	Conforama
Candeeiros de Pé	2	126,02 €	155,00 €	252,03 €	DecorDesign
Candeeiro de teto	2	52,85 €	65,00 €	105,69 €	DecorDesign
Decoração	1	138,21 €	170,00 €	138,21 €	ZaraHome
<b>Utensílios e Equip. do Bar</b>	<b>0</b>				
Computador	1	194,31 €	239,00 €	194,31 €	Worten
Sistema de Projeção	1	226,83 €	279,00 €	226,83 €	Worten
Quadro p Escrever	1	49,98 €	61,48 €	49,98 €	Staples
Sistema de Som	1	27,63 €	33,98 €	27,63 €	Staples
Candeeiros de teto	7	52,85 €	65,00 €	369,92 €	
Candeeiros de mesa	4	39,02 €	48,00 €	156,10 €	DecorDesign
Quadros Decorativos	4	53,66 €	66,00 €	214,63 €	DecorDesign
Consola	2	159,35 €	196,00 €	318,70 €	DecorDesign
<b>TOTAL</b>				<b>13.142,08 €</b>	

Fonte: Elaboração Própria Recorrendo a Dados dos Fornecedores

## Área de Serviço

Tabela B12 – Investimento em Área de Serviço

Descrição	Quantidade	Preço unit. sem IVA	Preço unit. com IVA	Total sem IVA	Fornecedor*
Secretária	1	104,88 €	129,00 €	104,88 €	IKEA
Secretária	1	267,48 €	329,00 €	267,48 €	IKEA
Arrumação	1	24,38 €	29,99 €	24,38 €	IKEA
Cadeira Escritório	2	32,51 €	39,99 €	65,02 €	Conforama
Cadeiras	4	34,15 €	42,00 €	136,59 €	DecorDesign
Candeeiros Mesa	3	39,02 €	48,00 €	117,07 €	DecorDesign
Candeeiros Teto	3	52,85 €	65,00 €	158,54 €	DecorDesign
Computador	2	194,31 €	239,00 €	388,62 €	worten
Impressora	2	44,71 €	54,99 €	89,41 €	worten
Armário + Estante	1	621,95 €	765,00 €	621,95 €	IKEA
Aspirador	2	65,03 €	79,99 €	130,07 €	worten
Carro room-service	1	154,23 €	189,70 €	154,23 €	Nisbets
Carro cesto de roupa	2	30,49 €	37,50 €	60,98 €	Nisbets
Carro transportador bagagem	1	150,41 €	185,00 €	150,41 €	Todoparatuhotel
Carrinho de limpeza	2	177,97 €	218,90 €	355,93 €	Todoparatuhotel
Equipamentos diversos	0				
Engomaria e Lavandaria	0				
Cozinha e Copa	0				
TOTAL				2.825,55 €	

Fonte: Elaboração Própria Recorrendo a Dados dos Fornecedores

Tabela B13- Investimento de 2022 na Cozinha e Copa

Descrição	Quantidade	Preço unit. sem IVA	Preço unit. com IVA	Total sem IVA	Fornecedor*
Fogão a gás com forno	1	1.121,95 €	1.380,00 €	1.121,95 €	Remper
Placa de grelhar a gás	1	516,26 €	635,00 €	516,26 €	Remper
Fritadeira dupla	1	210,57 €	259,00 €	210,57 €	Remper
Forno a gás	1	2.260,16 €	2.780,00 €	2.260,16 €	Remper
Armário frigorífico	1	999,19 €	1.229,00 €	999,19 €	Casadahotelaria
Máquina de lavar a loiça	1	486,99 €	599,00 €	486,99 €	Remper
Faqueliro e Loiças	1	622,76 €	766,00 €	622,76 €	Casacarminho , Continente
Equipamentos Diversos	1	406,50 €	500,00 €	406,50 €	Remper
TOTAL				6.624,39 €	

Fonte: Elaboração Própria Recorrendo a Dados dos Fornecedores

## Área de Serviço

Tabela B14 – Investimento em Áreas de Serviço

Descrição	Quantidade	Preço unit. sem IVA	Preço unit. com IVA	Total sem IVA	Fornecedor*
Painéis Solares	2	1.504,07 €	1.850,00 €	3.008,13 €	Marla
Termo Acomulador	2	520,33 €	640,00 €	1.040,65 €	Marla
Recuperador de Calor	1	1.261,79 €	1.552,00 €	1.261,79 €	Marla
TOTAL				5.310,57 €	

Fonte: Elaboração Própria Recorrendo a Dados dos Fornecedores

### **Valores de Equipamentos Básicos e Administrativos**

Tabela B15 – Investimento Discriminado por Equipamento Básico e Administrativo

<b>Equipamento básico</b>	2017
Decoração de interiores	11.863,45 €
Mobiliário	25.494,51 €
Colchoaria e cobertores	7.142,58 €
Roupas brancas e atalhados	1.858,07 €
Máquinas, aparelhos e utensílios de uso específico	8.723,13 €
Televisores	3.646,34 €
<b>Total</b>	<b>58.728,07 €</b>
<b>Equipamento administrativo</b>	
Computadores	478,03 €
Mobiliário de escritório	1.083,72 €
<b>Total</b>	<b>1.561,75 €</b>

Fonte: Elaboração própria recorrendo a dados das tabelas anteriores

### **Valores das Obras**

Tabela B16 – Investimento em Obras

<b>Investimento em Construção</b>	Total	%	€/m2
<b>ARQUITECTURA</b>	<b>38.476,73 €</b>		
RODAPÉS	859,63 €	2,1%	1,43 €
CARPINTARIAS	22.524,74 €	54,2%	42,50 €
PINTURAS	5.638,25 €	13,6%	9,40 €
EQUIPAMENTOS SANITÁRIOS	2.734,10 €	6,6%	22,32 €
OUTROS ASPETOS DE ARQUITETURA	6.720,00 €	16,2%	11,20 €
<b>PISCINA</b>	<b>3.079,50 €</b>		
MOVIMENTO DE TERRAS	79,50 €	0,2%	5,30 €
CONSTRUÇÃO	3.000,00 €	7,2%	200 €
<b>TOTAL</b>	<b>41.556,23 €</b>	100,0%	

Fonte: Elaboração Própria com valores retirados, e ajustados, de um Orçamento de Obras da empresa Teixeira Duarte

Tabela B17 - Quadro auxiliar para cálculo dos valores totais das obras

Total m2 edificadas	600
m2 quarto	280
m2 w c	122,5
piscina - m2 adicionais	15

Fonte: Elaboração Própria segundo pressupostos

### Investimento em Ativos Intangíveis

Tabela B18 – Investimento em Ativos Intangíveis

Investimento Activos Intangíveis	2017
<b>Plataforma Online</b>	
Software de Gestão	7.550,00 €
<b>Despesas de Implementação e Desenvolvimento</b>	
Projectos e Estudos	4.476,00 €
<b>Despesas de Constituição</b>	
Constituição da Sociedade + despesas Associadas	1.110,00 €
Licença, Alvará	184,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>13.320,00 €</b>

Fonte: Elaboração Própria

No apuramento do investimento em ativos intangíveis entrou-se em contacto com a NewHotel que facultou um orçamento para o *Software* de Gestão deste projeto; recorreu-se ao documento “Regulamento de Liquidação e Cobrança de Taxas Municipais do Município de Alijó” (CMA, 2014) que permitiu apurar as custas iniciais do projetos; à simulação de Leasing que facultava valores associados à abertura de exploração; e aos valores de mercado para empresa na hora, projetos de mercado, licença e alvará.

### Tabela relativa à Taxas de Depreciação

Tabela B19 – Taxas de Depreciação

Taxas de Depreciações e amortizações	
<b>Propriedades de investimento</b>	
Edifícios e Outras construções	2,00%
Outras propriedades de investimento	10,00%
<b>Activos fixos tangíveis</b>	
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Equipamento Básico	20,00%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	25,00%
Equipamentos biológicos	25,00%
Outros activos fixos tangíveis	25,00%
<b>Activos Intangíveis</b>	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	33,333%
Outros activos intangíveis	33,333%

Fonte: Elaboração Automática do Modelo de Plano de Negócio, segundo Legislação em vigor

É importante referir que o edifício não deprecia pois ainda está em posse do banco.

### **Mapa de Depreciações por Tipo de Ativo**

Tabela B20 – Mapa de Depreciações Acumuladas

Depreciações & Amortizações Acumuladas	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Propriedades de investimento	47.250	94.500	141.750	189.000	236.250	283.500
Activos fixos tangíveis	12.967	25.934	38.902	52.283	70.360	78.016
Activos Intangíveis	4.440	8.880	13.320	13.320	13.320	13.320
<b>TOTAL</b>	<b>64.657</b>	<b>129.314</b>	<b>193.971</b>	<b>254.603</b>	<b>319.930</b>	<b>374.835</b>

Fonte: Elaboração Própria

## Apêndice X – Vendas

### Taxas de Ocupação Adquiridas na Entrevista Exploratória

Tabela B21 - Taxas de Ocupação Adquiridas na Entrevista Exploratória

<b>Taxa de Ocupação Adquirida na Entrevista Exploratória</b>	<b>1º ano</b>
Janeiro	5,83%
Fevereiro	11,41%
Março	12,03%
Abril	20,34%
<b>Maio</b>	<b>38,11%</b>
<b>Junho</b>	<b>46,21%</b>
<b>Julho</b>	<b>52,19%</b>
<b>Agosto</b>	<b>82,57%</b>
<b>Setembro</b>	<b>67,96%</b>
<b>Outubro</b>	<b>38,72%</b>
Novembro	5,08%
Dezembro	11,19%
Taxa de Ocupação média Anual	32,64%

Fonte: Elaboração Própria

Através da Tabela B21, que contém as taxas de ocupação adquiridas durante as entrevistas exploratórias, foi possível fazer uma previsão das Taxas de Ocupação do Gold VineYard Hotel Rural.

### Taxas de Ocupação por Mês para 2017 e 2018

Tabela B22 – Taxas de Ocupação por Mês em 2017 e 2018

<b>Análise Mensal 2017</b>	<b>2017</b>						
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Número de dias	31	31	30	31	30	31	184
Número de quartos potenciais	434	434	420	434	420	434	2576
<b>Taxa de ocupação</b>	<b>48,55%</b>	<b>78,93%</b>	<b>64,32%</b>	<b>35,08%</b>	<b>1,44%</b>	<b>7,55%</b>	<b>39,32%</b>
Número de quartos ocupados	211	343	270	152	6	33	1013

<b>Análise Mensal 2018</b>	<b>2018</b>												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Número de dias	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
Número de quartos potenciais	434	392	434	420	434	420	434	434	420	434	420	434	5110
<b>Taxa de ocupação</b>	<b>8,19%</b>	<b>13,77%</b>	<b>14,39%</b>	<b>22,70%</b>	<b>40,47%</b>	<b>48,57%</b>	<b>54,55%</b>	<b>84,93%</b>	<b>70,32%</b>	<b>41,08%</b>	<b>7,44%</b>	<b>13,55%</b>	<b>35,00%</b>
Número de quartos ocupados	36	54	62	95	176	204	237	369	295	178	31	59	1789

Fonte: Elaboração Própria

A informação contida na Tabela B22 permite mostrar como as taxas de ocupação se irão manifestar ao longo de 2017 e 2018, numa base mensal. Pela observação da mesma, é possível

determinar as épocas alta e baixa e como estas irão afetar a atividade do hotel. É de salientar que a Taxa de Ocupação Média em 2017 só contempla 6 meses, daí ser mais elevada que a de 2018.

### **Preço Praticado por Quartos**

Os preços praticados foram definidos segundo os valores apresentados no Marketing Mix, no entanto, nesta tabela foi retirado o IVA e estão a crescer 2% ao ano, valor que corresponde à Inflação definida (Tabela B22).

Tabela B23 – Preços Praticados por Quarto

<b>Preços Médios por Ano:</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Standard Twin	121,70 €	124,13 €	126,61 €	129,15 €	131,73 €	134,36 €
Standard Duplo	121,70 €	124,13 €	126,61 €	129,15 €	131,73 €	134,36 €
Superior	135,85 €	138,57 €	141,34 €	144,16 €	147,05 €	149,99 €
Preço médio ponderado	126,75 €	129,29 €	131,87 €	134,51 €	137,20 €	139,94 €
Crescimento do preço do quarto	2%	2%	2%	2%	2%	2%

Fonte: Elaboração Própria

### **Vendas de Comida, Bebidas e da Loja**

Tabela B24 – Tabela de Vendas de Comida, Bebidas e da Loja

<b>Vendas de Comida</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Correpondência às Vendas de Alojamento</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>
Almoços	33%	3.754,78 €	5.491,05 €	6.466,71 €	7.584,78 €	8.635,08 €	9.527,08 €
Jantares	45%	5.198,93 €	7.603,00 €	8.953,91 €	10.502,00 €	11.956,27 €	13.191,35 €
Refeições Ligeiras	15%	1.732,98 €	2.534,33 €	2.984,64 €	3.500,67 €	3.985,42 €	4.397,12 €
Room Service	5%	577,66 €	844,78 €	994,88 €	1.166,89 €	1.328,47 €	1.465,71 €
Mini-bar	3%	288,83 €	422,39 €	497,44 €	583,44 €	664,24 €	732,85 €
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>11.553,18 €</b>	<b>16.895,55 €</b>	<b>19.897,57 €</b>	<b>23.337,77 €</b>	<b>26.569,48 €</b>	<b>29.314,11 €</b>

<b>Vendas de Bebidas</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Correpondência às Vendas de Alojamento</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>
Bar	45%	5.198,93 €	7.603,00 €	8.953,91 €	10.502,00 €	11.956,27 €	13.191,35 €
Mini-bar	11%	1.270,85 €	1.858,51 €	2.188,73 €	2.567,15 €	2.922,64 €	3.224,55 €
Room Service	10%	1.155,32 €	1.689,56 €	1.989,76 €	2.333,78 €	2.656,95 €	2.931,41 €
Restaurante	34%	3.928,08 €	5.744,49 €	6.765,17 €	7.934,84 €	9.033,62 €	9.966,80 €
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>15.404,24 €</b>	<b>22.527,40 €</b>	<b>26.530,10 €</b>	<b>31.117,03 €</b>	<b>35.425,97 €</b>	<b>39.085,48 €</b>

<b>Vendas da Loja</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Correpondência às Vendas de Alojamento</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>
Bebidas	75%	6.739,36 €	9.855,74 €	11.606,92 €	13.613,70 €	15.498,86 €	17.099,90 €
Produtos	25%	2.246,45 €	3.285,25 €	3.868,97 €	4.537,90 €	5.166,29 €	5.699,97 €
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>8.985,81 €</b>	<b>13.140,99 €</b>	<b>15.475,89 €</b>	<b>18.151,60 €</b>	<b>20.665,15 €</b>	<b>22.799,86 €</b>

Fonte: Elaboração Própria

## **Atividades Vendidas em Quantidade**

Tabela B25 – Atividades Vendidas em Quantidade

Atividades	Preço a Pagar c/ IVA	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Aluguer de bicicletas	5 €	120	360	396	436	479	527
Aluguer de Moto4	10 €	144	336	370	407	447	492
Visitas guiadas à adega, cave e vinha + Prova	9 €	1418	3219	3541	3895	4285	4713
Passeio de Jipe	10 €	72	240	264	290	319	351
Piqueniques na Quinta	20 €	96	160	176	194	213	234
Percurso tour histórico e paisagístico entre Pinhão e Vale Mendiz	15 €	144	216	238	261	287	316
Workshop de Produção de Vinho	35 €	192	192	211	232	256	281
Apanha da Fruta	30 €	120	160	176	194	213	234
Apanha da Azeitona	40 €	120	120	132	145	160	176
Vindima	55 €	150	190	209	230	253	278
Workshop de Cozinha	40 €	128	256	282	310	341	375
Workshop de Pesca	35 €	60	120	132	145	160	176
Workshop de Enologia	50 €	160	480	528	581	639	703
Workshop de Jardinagem	20 €	48	84	92	102	112	123
Workshop de Agricultura	35 €	80	120	132	145	160	176
Spa Móvel	20 €	90	180	198	218	240	264

Fonte: Elaboração Própria

Para a definição das quantidades foi definida uma frequência média de aquisição destas atividades, tendo em conta as épocas altas e baixas do estabelecimento e o crescimento do negócio. É de afirmar que a partir de 2020 a aquisição das atividades vai aumentando 10% ao ano até 2022, mantendo-se o seu consumo a partir daí (Tabela B25).

## **Volume de Atividades Vendidas**

Tabela B26 – Volume de Atividades Vendidas

Volume Atividade	Preço a Pagar s/ IVA	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Aluguer de bicicletas	4 €	488 €	1.493 €	1.675 €	1.879 €	2.108 €	2.366 €
Aluguer de Moto4	8 €	1.171 €	2.786 €	3.126 €	3.508 €	3.936 €	4.416 €
Visitas guiadas à adega, cave e vinha + Prova	7 €	10.375 €	24.027 €	26.958 €	30.247 €	33.937 €	38.078 €
Passeio de Jipe	8 €	585 €	1.990 €	2.233 €	2.505 €	2.811 €	3.154 €
Piqueniques na Quinta	16 €	1.561 €	2.654 €	2.977 €	3.341 €	3.748 €	4.205 €
Percurso tour histórico e paisagístico entre Pinhão e Vale Mendiz	12 €	1.756 €	2.687 €	3.015 €	3.382 €	3.795 €	4.258 €
Workshop de Produção de Vinho	28 €	5.463 €	5.573 €	6.253 €	7.015 €	7.871 €	8.832 €
Apanha da Fruta	24 €	2.927 €	3.980 €	4.466 €	5.011 €	5.622 €	6.308 €
Apanha da Azeitona	33 €	3.902 €	3.980 €	4.466 €	5.011 €	5.622 €	6.308 €
Vindima	45 €	6.707 €	8.666 €	9.723 €	10.909 €	12.240 €	13.734 €
Workshop de Cozinha	33 €	4.163 €	8.492 €	9.528 €	10.690 €	11.994 €	13.458 €
Workshop de Pesca	28 €	1.707 €	3.483 €	3.908 €	4.385 €	4.920 €	5.520 €
Workshop de Enologia	41 €	6.504 €	19.902 €	22.331 €	25.055 €	28.112 €	31.541 €
Workshop de Jardinagem	16 €	780 €	1.393 €	1.563 €	1.754 €	1.968 €	2.208 €
Workshop de Agricultura	28 €	2.276 €	3.483 €	3.908 €	4.385 €	4.920 €	5.520 €
Spa Móvel	16 €	1.463 €	2.985 €	3.350 €	3.758 €	4.217 €	4.731 €
<b>Total</b>		<b>51.830 €</b>	<b>97.575 €</b>	<b>109.479 €</b>	<b>122.835 €</b>	<b>137.821 €</b>	<b>154.635 €</b>

Fonte: Elaboração Própria



Os preços praticados foram os preços definidos no Marketing-Mix, tendo em conta a concorrência, que sofreram a retirada do IVA. Estes preços em nenhum dos anos sofreram aumentos, em contrapartida do aumento do consumo das atividades (Tabela B26).

### **Quantidade de Packs Vendidos**

Para a definição das quantidades vendidas de Packs foi definida uma frequência média de aquisição dos mesmos, tendo em conta as épocas altas e baixas do estabelecimento, o reconhecimento do hotel junto da procura e o crescimento do negócio (Tabela 27). É de afirmar que a partir de 2020 a aquisição de Packs vai aumentando 10% ao ano, mantendo-se o seu consumo a partir daí.

Tabela B27 – Quantidade de Packs Vendidos

Packs Disponíveis		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Packs Estadia 1 noite	Preço a Pagar c/ IVA						
Romântico	114 €	18	80	96	106	116	128
Lua-de-Mel	238 €	12	36	48	53	58	64
Touring	122 €	48	96	96	106	116	128
Vindimas	138 €	5	7	7	8	8	9
Aventura	163 €	12	48	56	62	68	75
Culinária	122 €	8	20	24	26	29	32
Passagem de Ano	203 €	10	12	14	15	17	19

Fonte: Elaboração Própria

### **Volume de Packs Vendidos**

Tabela B28 – Volume de Packs Vendidos

Packs Disponíveis		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Packs Estadia 1 noites	Preço a Pagar s/ IVA						
Romântico	114 €	2.049 €	9.288 €	11.368 €	12.755 €	14.311 €	16.057 €
Lua-de-Mel	238 €	2.857 €	8.743 €	11.890 €	13.341 €	14.968 €	16.795 €
Touring	122 €	5.854 €	11.941 €	12.180 €	13.666 €	15.334 €	17.204 €
Vindimas	138 €	691 €	987 €	1.007 €	1.129 €	1.267 €	1.422 €
Aventura	163 €	1.951 €	7.961 €	9.474 €	10.629 €	11.926 €	13.381 €
Culinária	122 €	976 €	2.488 €	3.045 €	3.417 €	3.833 €	4.301 €
Passagem de Ano	203 €	2.033 €	2.439 €	2.960 €	3.322 €	3.727 €	4.182 €
<b>Total</b>		<b>16.410 €</b>	<b>43.847 €</b>	<b>51.925 €</b>	<b>58.259 €</b>	<b>65.367 €</b>	<b>73.342 €</b>

Fonte: Elaboração Própria

O preço dos Packs foi definido conforme preços definidos no Marketing-Mix (pela concorrência) e não sofrem nenhum aumento ao longo dos anos. Os preços apresentados na Tabela B28 não têm IVA.

### **Quantidade de Comissões**

Tabela B29 – Quantidade de Comissões Recebidas

<b>Volume Comissões</b>	<b>Valor</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Passeios Turísticos - Comissão</b>	13,60 €	1.632 €	5.549 €	6.226 €	6.985 €	7.838 €	8.794 €
<b>Dia Desportivo - Comissão</b>	10,20 €	163 €	208 €	233 €	262 €	294 €	330 €
<b>Passeios de barco no Rio Douro - Comissão</b>	2,72 €	653 €	2.247 €	2.521 €	2.829 €	3.174 €	3.561 €
<b>Passeios de comboio - Comissão</b>	11,39 €	729 €	1.162 €	1.304 €	1.463 €	1.641 €	1.841 €
<b>Total</b>		3.177 €	9.166 €	10.284 €	11.539 €	12.947 €	14.526 €

Fonte: Elaboração Própria

O valor das comissões corresponde a 17% do preço estabelecido pelos parceiros, para cada uma das atividades. As quantidades destas comissões corresponde à frequência média de consumo destas mesmas atividades por partes dos hóspedes do hotel. Na definição das quantidades foram tidas em conta as épocas altas e baixa e a procura de hóspedes por estas atividades. A partir de 2020 estas quantidades vão aumentando 10% ao ano, mantendo-se o seu consumo a partir daí (Tabela B29).

### **Volume de Comissões**

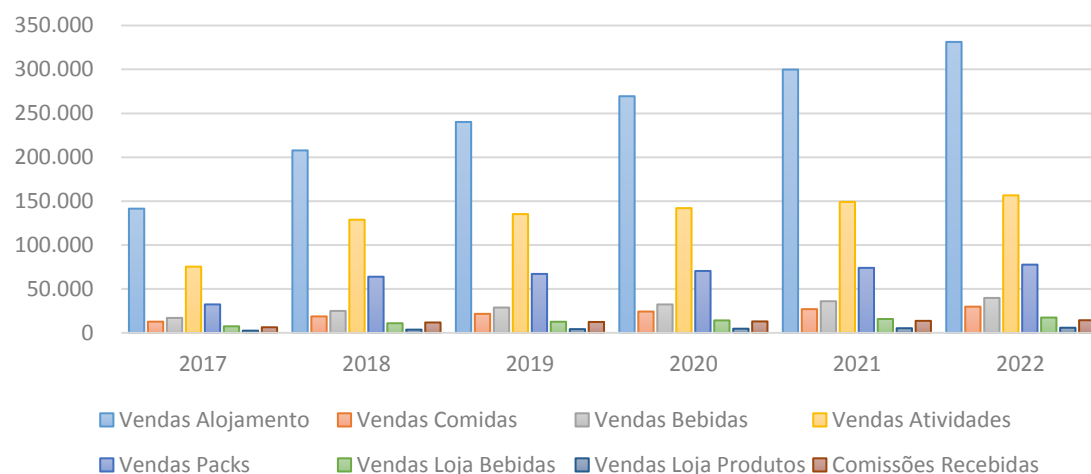
Tabela B30 – Volume de Comissões Recebidas

<b>Volume Comissões</b>	<b>Valor</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Passeios Turísticos - Comissão</b>	13,60 €	1.632 €	5.549 €	6.226 €	6.985 €	7.838 €	8.794 €
<b>Dia Desportivo - Comissão</b>	10,20 €	163 €	208 €	233 €	262 €	294 €	330 €
<b>Passeios de barco no Rio Douro - Comissão</b>	2,72 €	653 €	2.247 €	2.521 €	2.829 €	3.174 €	3.561 €
<b>Passeios de comboio - Comissão</b>	11,39 €	729 €	1.162 €	1.304 €	1.463 €	1.641 €	1.841 €
<b>Total</b>		3.177 €	9.166 €	10.284 €	11.539 €	12.947 €	14.526 €

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela B30 apresenta o volume de comissões que o hotel recebe pelo consumo destas atividades por parte dos seus hóspedes.

### **Gráfico da Evolução de todas as Vendas**



**Gráfico B1 – Evolução de todas as Vendas**

Fonte: Elaboração Própria

O Gráfico B1 mostra todo o tipo de vendas, por ano, permite-nos de uma forma visual perceber como as vendas irão evoluir e quais as diferenças de volume entre elas. Este gráfico é uma forma de complemento à exposição das vendas no subcapítulo 6.1..

## Apêndice XI - CMVMC, FSE, Gasto com Pessoal e Ponto Crítico

### Mapa de CMVMC

A Tabela B31 reflete a informação constante no Subcapítulo 5.4.2., nomeadamente os custos das vendas a que correspondem os Produtos de Consumo Gratuito dos Hóspedes, Produtos para Venda do Cliente e Produtos de Consumo Interno. De um modo geral, estes vão aumentando todos os anos pois variam consoante as vendas e correspondem em média a 12% das Vendas Totais, valor que vai aumentando ligeiramente todos os anos.

Tabela B31 – Mapa de CMVMC

CMVMC	% Custo	2017	2018	2019	2020	2021	2022
MERCADO NACIONAL		29.604	45.874	54.062	63.066	71.674	79.237
Produtos Consumo Gratuito do Hóspede	8,00%	11.582	18.526	21.841	25.405	28.847	31.924
Produtos Para Venda ao Cliente	30,00%	10.783	15.769	18.571	21.782	24.798	27.360
Produtos Consumo Interno	5,00%	7.239	11.579	13.650	15.878	18.029	19.953
TOTAL CMVMC		29.604	45.874	54.062	63.066	71.674	79.237
IVA	23%	6.809	10.551	12.434	14.505	16.485	18.224
TOTAL CMVMC + IVA		36.413	56.425	66.497	77.571	88.159	97.461

Fonte: Elaboração Própria

### Mapa de FSE

Para o cálculo do FSE foram definidos todos os custos individualmente, assumindo para as rubricas várias unidades de contabilização, nomeadamente €/ mês, €/ano, % das vendas de alojamento, comidas, bebidas e packs, €/hora, % vendas totais, % da venda da atividade, €/kg e % venda de packs, como se pode observar na Tabela B32. De um modo geral, estes custos foram definidos consoante orçamentos pedidos, valores de mercado encontrados nos *websites* dos fornecedores e valor adquiridos nas entrevistas exploratórias. Os valores apresentados todos os anos sofrerão um aumento de 2%, correspondente à inflação.

Tabela B32 – Rúbricas de FSE e Unidades de Contabilização

	Unidade	
Administrativo		
Contabilidade	€/mês	127,50 €
Seguros	€/mês	80,00 €
Telecomunicações	€/mês	238,95 €
Software	€/mês	436,41 €
Utensílios de Escritório	€/mês	20,00 €
Comunicação	€/ mês	100,00 €
Despesas de Representação	€/ ano	450,00 €
Operacionais		
Eletricidade	%/ Vendas Aloj, Com, Beb, Pack	1,7%
Água	%/ Vendas Aloj, Com, Beb, Pack	1,3%
Gás	%/ Vendas Aloj, Com, Beb, Pack	1,0%
Manutenções Pontuais	€/50% # Ocup	8,00 €
Lavandaria	€/kg/80% # Ocu.	1,25 €
Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido	%Vendas	1,5%
Jardinagem	€/hora	9,90 €
Animação	€/hora	18,90 €
Massagista	%/ Venda atividade	25%
Workshops	%/ Venda atividade	27%
Segurança e Vigilância	€/mês	445 €
Formação Pessoal	€/ ano	5,30 €
Custo dos Packs	% Vendas de Packs	18%
Limpezas	€/ano	672
Total		

Fonte: Elaboração Própria

É de salientar os valores que correspondes à eletricidade, água e gás, somados, correspondem 4% das vendas. Foi considerado este valor pois no decorrer das entrevistas exploratórias foi dito que é o valor que os *players* do mercado na região auferem nas contas. No entanto, a partir de 2020 este valor total vai diminuir pois deixar-se-á de fazer lavandaria e engomaria no hotel, o que terá um impacto positivo no consumo de água e eletricidade, ambos diminuindo em 0,3%, para 1% e 1,4%. Por sua vez, também os valores da lavandaria, a partir de 2020, vão aumentar, nomeadamente de 1,75Kg (valor médio de Kg lavados até 2020 em lavandaria, por 85% dos quartos ocupados) para 3,5Kg por 85% dos quartos ocupados (considerando efeito das estadas e o facto de a roupa não ser trocada todos os dias).

Para outros custos também foi definido um consumo médio, nomeadamente para a manutenção assume-se que esta será paga anualmente em função de 50% dos quartos ocupados, para jardinagem recorrer-se-á a 4h/semana, a animação será contratada 2 vezes por semana, só nos meses de época alta, quanto a limpezas, assume-se que se irá contratar 2 pessoas, que custam 7€/h, e que trabalham 3 dias, duas vezes no ano e por fim, para a formação estabelece-se o mínimo de horas por lei, ou seja, 35h anuais por trabalhador.

Tabela B33 – Mapa de FSE

	CF	CV	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Subcontratos	100%							
Serviços especializados								
Trabalhos especializados	100%							
Publicidade e propaganda	100%		600,00	1224,00	1248,48	1273,45	1298,92	1324,90
Vigilância e segurança	100%		2670,00	5446,80	5555,74	5666,85	5780,19	5895,79
Contabilidade	100%		765,00	1560,60	1591,81	1623,65	1656,12	1689,24
Software	100%		2618,46	5341,66	5448,49	5557,46	5668,61	5781,98
Conservação e reparação	15%	85%	4051,02	7297,08	7443,02	7591,88	7743,72	7898,59
Materiais								
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido		100%	2329,89	3407,27	4012,68	4706,45	5358,18	5911,68
Material de escritório	100%		120,00	244,80	249,70	254,69	259,78	264,98
Energia e fluidos								
Electricidade	15%	85%	2919,51	4606,97	5430,42	5208,32	5916,10	6544,35
Gás	20%	80%	1717,36	2709,98	3194,36	3720,23	4225,79	4674,54
Água	15%	85%	2232,57	3522,97	4152,67	3720,23	4225,79	4674,54
Serviços Diversos								
Lavanderia	10%	90%	1772,32	3192,47	3776,24	8884,19	10051,73	10945,62
Jardinagem	100%		950,40	1900,80	1938,82	1977,59	2017,14	2057,49
Animação	5%	95%	453,60	907,20	925,34	943,85	962,73	981,98
Massagista		100%	365,85	746,34	837,40	939,56	1054,18	1182,79
Workshops		100%	5641,46	11427,98	12822,19	14386,50	16141,66	18110,94
Formação	100%		1484,00	1513,68	1543,95	1892,10	1929,94	1968,54
Comunicação	20%	80%	1433,70	2924,75	2983,24	3042,91	3103,77	3165,84
Seguros	100%		480,00	979,20	998,78	1018,76	1039,13	1059,92
Custo dos Packs	80%	20%	2953,80	7892,42	9346,42	10486,68	11766,05	13201,51
Despesas de representação	20%	80%	2700,00	5508,00	5618,16	5730,52	5845,13	5962,04
Limpeza, higiene e conforto	100%		336,00	685,44	699,15	713,13	727,39	741,94
Outros serviços	100%							
<b>TOTAL FSE</b>			<b>38.594,95</b>	<b>73.040,41</b>	<b>79.817,06</b>	<b>89.339,00</b>	<b>96.772,07</b>	<b>104.039,20</b>
<b>FSE - Custos Fixos</b>			<b>15.137,49</b>	<b>30.118,12</b>	<b>32.089,01</b>	<b>34.279,44</b>	<b>36.161,17</b>	<b>38.117,76</b>
<b>FSE - Custos Variáveis</b>			<b>23.457,46</b>	<b>42.922,29</b>	<b>47.728,05</b>	<b>55.059,57</b>	<b>60.610,90</b>	<b>65.921,44</b>
<b>TOTAL FSE</b>			<b>38.594,95</b>	<b>73.040,41</b>	<b>79.817,06</b>	<b>89.339,00</b>	<b>96.772,07</b>	<b>104.039,20</b>
<b>IVA</b>			<b>8.386,90</b>	<b>15.975,17</b>	<b>17.422,25</b>	<b>19.681,22</b>	<b>21.300,19</b>	<b>22.890,56</b>
<b>FSE + IVA</b>			<b>46.981,85</b>	<b>89.015,58</b>	<b>97.239,31</b>	<b>109.020,22</b>	<b>118.072,25</b>	<b>126.929,77</b>

Fonte: Elaboração Própria

O mapa de FSE exposto acima (Tabela B33) mostra o valor total de FSE registrado em cada ano e a sua divisão entre Custos Fixos e Variáveis, sendo possível constatar que a maioria dos custos são variáveis. Como seria de esperar, estes valores vão aumentando, razão primordial é que os custos com FSE são maioritariamente variáveis e os preços aumentarem todos os anos. O valor total de FSE corresponde a cerca de 17% do Total de Vendas em 2017, diminuindo para perto dos 16,27%, devendo-se principalmente às restantes vendas em que não incidem, nomeadamente das Comissões e Loja.

### **Gasto com Pessoal**

Como já foi abordado no Subcapítulo 5.3. Estrutura de Gestão e Planeamento de Necessidades de Recursos Humanos, o hotel terá 11 funcionários até Julho de 2018, 12 até final de 2019, e 14 a partir de 2020, sendo que desde início 3 deles são estagiários. Os salários aplicados a cada trabalhador, no seu primeiro ano como funcionário, são os constantes no Anexo Organização, Estrutura e Recursos, que correspondem ao salário mínimo, por nível de empregado, acordado no Contrato Coletivo entre a AHRESP e a FETESE, que irão aumentar 2% ao ano, valor correspondente à Taxa de Inflação.

As Tabelas abaixo (B34, B35 e B36) encontra-se definido o quadro de pessoal e as remunerações base, mensais, e anuais (com subsídio de férias e natal) ao longo dos 6 anos apresentados.

Tabela B34 – Quadro de Pessoal

<b>Quadro de Pessoal</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Nível XV - Diretor Geral/Gerente	1	1	1	1	1	1
Nível XIII - Chefe de Recepção	1	1	1	1	1	1
Nível IX – Rececionista de 1ª				1	1	1
Nível XII - Night Auditor	1	1	1	1	1	1
Nível XI – Governanta Geral de Andares	1	1	1	1	1	1
Nível VIII – Empregada de Andares				1	1	1
Nível IX - Barman + Loja	1	1	1	1	1	1
Nível XIV - Chef de Cozinha	1	1	1	1	1	1
Nível VIII - Cozinheiro de 3ª	1	1	1	1	1	1
Nível VI – Copeiro		1	1	1	1	1
Nível IX - Empregado de Mesa	1	1	1	1	1	1
Estagiários	3	3	3	3	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>

Fonte: Elaboração Própria

Tabela B35 – Remuneração Base Mensal

<b>Remuneração base mensal</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Nível XV - Diretor Geral/Gerente	1.250	1.275	1.301	1.327	1.353	1.380
Nível XIII - Chefe de Recepção	925	944	962	982	1.001	1.021
Nível IX – Rececionista de 1ª				694	708	722
Nível XII - Night Auditor	925	944	962	982	1.001	1.021
Nível XI – Governanta Geral de Andares	815	831	848	865	882	900
Nível VIII – Empregada de Andares				619	631	644
Nível IX - Barman + Loja	694	708	722	736	751	766
Nível XIV - Chef de Cozinha	1.125	1.148	1.170	1.194	1.218	1.242
Nível VIII - Cozinheiro de 3ª	619	631	644	657	670	683
Nível VI – Copeiro		530	541	551	562	574
Nível IX - Empregado de Mesa	694	708	722	736	751	766
Estagiários						

Fonte: Elaboração Própria

Tabela B36 – Remuneração Base Anual

<b>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Nível XV - Diretor Geral/Gerente	10.000	17.850	18.207	18.571	18.943	19.321
Nível XIII - Chefe de Recepção	7.400	13.209	13.473	13.743	14.018	14.298
Nível IX – Rececionista de 1ª				9.716	9.910	10.109
Nível XII - Night Auditor	7.400	13.209	13.473	13.743	14.018	14.298
Nível XI – Governanta Geral de Andares	6.520	11.638	11.871	12.108	12.351	12.598
Nível VIII – Empregada de Andares				8.666	8.839	9.016
Nível IX - Barman + Loja	5.552	9.910	10.109	10.311	10.517	10.727
Nível XIV - Chef de Cozinha	9.000	16.065	16.386	16.714	17.048	17.389
Nível VIII - Cozinheiro de 3ª	4.952	8.839	9.016	9.196	9.380	9.568
Nível VI – Copeiro		4.240	7.568	7.720	7.874	8.032
Nível IX - Empregado de Mesa	5.552	9.910	10.109	10.311	10.517	10.727
Estagiários						
<b>TOTAL</b>	<b>56.376</b>	<b>104.871</b>	<b>110.212</b>	<b>130.799</b>	<b>133.415</b>	<b>136.083</b>

Fonte: Elaboração Própria

Aos valores apresentados na Tabela B36 são anualmente adicionados valores que correspondem à Segurança Social dos colaboradores, definidos com auxílio do Código dos

Regimes do Sistema Previdencial da Segurança Social (Direção-Geral da Segurança Social, 2016), o seguro de acidentes de trabalho e o subsídio de alimentação, de 62€ ao mês, como constante no CTT. A partir de 2019, com o crescimento do negócio, cada colaborador (excluindo estagiários) passa a receber um prémio de 5% adicionais do seu salário base anual (Tabela B37 e B38). Deste modo, os Gastos com Pessoal acabam por ser a maior fatia de custos totais do hotel, aferindo nos 6 anos um peso médio de 33% sobre vendas.

Tabela B37 – Outros Gastos com Pessoal

<b><u>Outros Gastos</u></b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Segurança Social							
Órgãos Sociais	20,30%	2.030	3.624	3.881	3.958	4.038	4.118
Pessoal	23,75%	11.014	20.668	22.944	27.987	28.546	29.117
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	564	1.049	1.102	1.308	1.334	1.361
Subsídio Alimentação	62 €	7.502	7.874	8.184	9.548	9.548	9.548
Comissões & Prémios							
Órgãos Sociais	5%			910	929	947	966
Pessoal	5%			4.600	5.611	5.724	5.838
Formação							
Outros custos com pessoal							
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>		<b>21.110</b>	<b>33.214</b>	<b>41.621</b>	<b>49.341</b>	<b>50.137</b>	<b>50.949</b>
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>		<b>77.486</b>	<b>138.085</b>	<b>151.834</b>	<b>180.140</b>	<b>183.552</b>	<b>187.032</b>

Fonte: Elaboração Própria

Tabela B38 – Quadro Resumo

<b><u>QUADRO RESUMO</u></b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Remunerações						
Órgãos Sociais	10.000	17.850	19.117	19.500	19.890	20.287
Pessoal	46.376	87.021	96.606	117.839	120.196	122.600
Encargos sobre remunerações	13.044	24.291	26.825	31.945	32.584	33.236
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	564	1.049	1.102	1.308	1.334	1.361
Gastos de acção social	7.502	7.874	8.184	9.548	9.548	9.548
Outros gastos com pessoal						
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>77.486</b>	<b>138.085</b>	<b>151.834</b>	<b>180.140</b>	<b>183.552</b>	<b>187.032</b>

Fonte: Elaboração Própria

É importante referir que para além da Segurança Social da Entidade Empregadora, também é pago ao estado a Segurança Social do Trabalhador e o IRS (valores que serão descontados ao valor total que os colaboradores recebem), como pode ser visto na Tabela B39, definidos com auxílio do Código dos Regimes do Sistema Previdencial da Segurança Social (Direção-Geral da Segurança Social, 2016). No caso particular deste estabelecimento não é paga nenhuma Sobre Taxa pois nenhum salario ultrapassa os 1.683€ mensais.



Tabela B39 – Retenção dos Colaboradores

<b>Retenções Colaboradores</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	9,30%	930	1.660	1.778	1.813	1.850	1.887
Outro Pessoal	11,00%	5.101	9.572	10.627	12.962	13.222	13.486
Sobre Taxa - escalão 2	1,00%						
Retenção IRS Colaborador	15,00%	8.456	15.731	17.358	20.601	21.013	21.433
<b>TOTAL Retenções</b>		<b>14.488</b>	<b>26.963</b>	<b>29.763</b>	<b>35.377</b>	<b>36.084</b>	<b>36.806</b>

Fonte: Elaboração Própria

### **Ponto Crítico**

Diretamente relacionado com estes custos está a determinação do Ponto Crítico das vendas, ou por outras palavras, o *Break-Even Point*. O ponto crítico operacional auferir o volume de vendas e prestação de serviços a partir do qual se começa a obter lucro, ou seja, o ponto em que as vendas igualam os custos variáveis e fixos que decorrem da operação. Deste modo, verificamos que logo no primeiro semestre de atividade, em 2017, se ultrapassa o *Break-Even Point*, tal como nos anos seguintes. É interessante fazer uma análise evolutiva do ponto crítico (Tabela B40) pois este aumenta consecutivamente desde 2017 até 2021, no entanto, a partir desse ano diminui. Estas duas diminuições podem dever-se ao constante aumento da Margem Bruta de Contribuição e à diminuição das depreciações nesses anos em questão.

Tabela B40 – Mapa do Ponto Crítico

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Vendas e serviços prestados	235.728,68	390.879,76	454.675,32	524.548,44	594.011,82	659.414,96
Variação nos inventários da produção						
CMVMC	29.604,19	45.873,95	54.062,20	63.065,74	71.674,02	79.236,86
FSE Variáveis	23.457,46	42.922,29	47.728,05	55.059,57	60.610,90	65.921,44
<b>Margem Bruta de Contribuição</b>	<b>182.667,03</b>	<b>302.083,52</b>	<b>352.885,07</b>	<b>406.423,13</b>	<b>461.726,90</b>	<b>514.256,66</b>
<b>Ponto Crítico</b>	<b>141.992,75</b>	<b>240.169,61</b>	<b>259.403,83</b>	<b>294.010,06</b>	<b>305.916,18</b>	<b>298.518,85</b>

Fonte: Elaboração Própria

## Apêndice XII – Balanço e Distribuição de Dividendos

Na Tabela B41 evidencia-se o Balanço onde podemos ver a evolução do Ativo, Capital Próprio e Passivo. Entre 2017 e 2022 o Ativo cresceu 2,1%, o Capital Próprio aumentou em 71,1% e o Passivo diminuiu em 19,9%.

Tabela B41 – Mapa do Balanço

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ATIVO</b>						
<b>Ativo Não Corrente</b>	<b>2.460.259</b>	<b>2.442.852</b>	<b>2.425.445</b>	<b>2.413.720</b>	<b>2.421.071</b>	<b>2.420.040</b>
Ativos fixos tangíveis	88.879	75.912	62.945	51.220	58.571	57.540
Propriedades de investimento	2.362.500	2.362.500	2.362.500	2.362.500	2.362.500	2.362.500
Ativos Intangíveis	8.880	4.440	0	0	0	0
Investimentos financeiros						
<b>Ativo corrente</b>	<b>22.467</b>	<b>2.852</b>	<b>2.385</b>	<b>11.755</b>	<b>35.639</b>	<b>115.685</b>
Inventários	1.234	1.911	2.253	2.628	2.986	3.302
Clientes						
Estado e Outros Entes Públicos						
Acionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	21.233	941	132	9.127	32.653	112.383
<b>TOTAL ATIVO</b>	<b>2.482.726</b>	<b>2.445.704</b>	<b>2.427.830</b>	<b>2.425.476</b>	<b>2.456.711</b>	<b>2.535.725</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		26.140	58.712	116.319	192.680	302.181
Resultados Transitados		1.089	1.089	1.089	1.089	1.089
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	27.229	33.929	60.007	79.543	114.063	159.986
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>177.229</b>	<b>211.158</b>	<b>269.808</b>	<b>346.951</b>	<b>457.833</b>	<b>613.256</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>	<b>2.283.176</b>	<b>2.197.565</b>	<b>2.110.034</b>	<b>2.020.540</b>	<b>1.929.038</b>	<b>1.835.484</b>
Provisões						
Financiamentos obtidos	2.283.176	2.197.565	2.110.034	2.020.540	1.929.038	1.835.484
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>22.320</b>	<b>36.981</b>	<b>47.987</b>	<b>57.985</b>	<b>69.840</b>	<b>86.985</b>
Fornecedores	6.950	12.120	13.645	15.549	17.186	18.699
Estado e Outros Entes Públicos	12.188	20.206	28.862	36.007	45.335	60.211
Acionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
Clientes	3.182	4.654	5.481	6.429	7.319	8.075
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>2.305.496</b>	<b>2.234.546</b>	<b>2.158.022</b>	<b>2.078.524</b>	<b>1.998.878</b>	<b>1.922.469</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>2.482.726</b>	<b>2.445.704</b>	<b>2.427.830</b>	<b>2.425.476</b>	<b>2.456.711</b>	<b>2.535.725</b>

Fonte: Elaboração Própria

Na Tabela B42 pode-se observar a distribuição de dividendos que corresponde a 4% dos Resultados Líquidos. Esta percentagem foi definida considerando a Taxa de Juro sem Risco, 3,2%, ou seja, os dividendos são distribuídos de forma a satisfazer os acionista em medida maior do que estes ganhariam se investissem numa aplicação sem risco.

Tabela B42 – Mapa de Distribuição de Dividendos

		2017	2018	2019	2020	2021	2022
	Resultado Líquido do Período	27229	33929	60007	79543	114063	159986
96%	Reserva Legal	26140	32572	57607	76362	109501	153586
4%	Distribuição de Dividendos	0	1357	2400	3182	4563	6399
	Resultados Transitados	0	1089	1089	1089	1089	1089

Fonte: Elaboração Própria

## Apêndice XIII – Avaliação

De forma a complementar a avaliação patente no Subcapítulo 6.6. é apresentada aqui a avaliação do projeto, na ótica do investidor, considerando os FCFE, que remetem para os *cash flows* disponíveis para os acionistas depois de satisfeito o serviço da dívida, plano de investimentos e impostos.

Na Tabela B43 podemos ver então como os FCFE se manifestam ao longo dos anos, e as conclusões a tirar é que satisfeitos todos os custos da empresa, o *cash flow* começa a ser positivo a partir do ano 2021, no entanto, até então ainda não foram suficientes para colmatar o valor negativo acumulado dos fluxos. Por sua vez, considerando o VC em 2023, verifica-se que o projeto, na ótica do investidor, tem bastante potencial pois atinge um VAL de 415.838€, com uma TIR de 32,27%.

Tabela B43 – Avaliação na Perspetiva do Investidos - FCFE

Na perspetiva do Investidor	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Free Cash Flow do Equity	-141.280	-32.848	-16.737	-3.935	7.304	60.558	856.854
Fluxos Actualizados	-141.280	-30.628	-14.542	-3.184	5.499	42.402	557.569
	-141.280	-171.908	-186.449	-189.633	-184.134	-141.731	415.838
Valor Actual Líquido (VAL)	415.838						
Taxa Interna de Rentabilidade	32,27%						
Pay Back period		Anos					

Fonte: Elaboração Própria

Através da tabela apresentada (B43) concluímos então que na perspetiva do investidor este projeto deve avançar pois tem um bom potencial para gerar fluxos no futuro para o investidor.

## Apêndice XIV - Análise de Sensibilidade

A análise de sensibilidade também foi elaborada à Taxa de Ocupação e Custos Fixos e Taxa de Ocupação e Custos Variáveis, que se encontram apresentadas nas Tabelas B44 e B45. No que respeita à relação entre taxa de ocupação e custos fixos, verifica-se que existe uma grande margem de manobra no que respeita ao aumento dos custos fixos até 50%, mantendo-se a taxa de ocupação ao nível atual. Contrariamente, a taxa de ocupação não pode diminuir em 50%, mesmo mantendo-se os custos fixos, pois o projeto deixará de ser rentável. Estas variações acontecem porque os custos fixos, embora tenham um peso elevado, em valores absolutos são relativamente baixos, e isso demonstra-se na redução que é necessária fazer nas variáveis para que o projeto deixe de ser rentável.

Pode-se concluir que se ambos diminuïrem para metade, a descida da taxa de ocupação é colmatada pela descida dos custos e o projeto é rentável em 3 Milhões de Euros, no entanto, o contrário não será verdade pois as vendas de alojamento têm maior peso na estrutura de vendas e os custos fixos não deixam de ser uma parcela considerável nos custos.

Estas conclusões verificam-se iguais para a relação entre a Taxa de Ocupação e os Custos Variáveis, embora o VAL que se obtém se ambas as variáveis diminuïrem em 50% seja menor do que na análise interior.

Tabela B44 – Análise de Sensibilidade com Taxa de Ocupação e Custos Fixos

		Custos Fixos								
		50%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	150%
Taxa de Ocupação	50%	2.580.030 €	547.736 €	257.409 €	- 32.919 €	- 323.246 €	- 613.574 €	- 903.901 €	-1.194.229 €	-3.226.522 €
	85%	5.505.272 €	3.472.979 €	3.182.651 €	2.892.324 €	2.601.996 €	2.311.668 €	2.021.341 €	1.731.013 €	- 301.280 €
	90%	5.923.164 €	3.890.870 €	3.600.543 €	3.310.215 €	3.019.888 €	2.729.560 €	2.439.233 €	2.148.905 €	116.612 €
	95%	6.341.055 €	4.308.762 €	4.018.435 €	3.728.107 €	3.437.779 €	3.147.452 €	2.857.124 €	2.566.797 €	534.504 €
	100%	6.758.947 €	4.726.654 €	4.436.326 €	4.145.999 €	<b>3.855.671 €</b>	3.565.344 €	3.275.016 €	2.984.688 €	952.395 €
	105%	7.176.839 €	5.144.546 €	4.854.218 €	4.563.891 €	4.273.563 €	3.983.235 €	3.692.908 €	3.402.580 €	1.370.287 €
	110%	7.594.731 €	5.562.437 €	5.272.110 €	4.981.782 €	4.691.455 €	4.401.127 €	4.110.800 €	3.820.472 €	1.788.179 €
	115%	8.012.622 €	5.980.329 €	5.690.002 €	5.399.674 €	5.109.346 €	4.819.019 €	4.528.691 €	4.238.364 €	2.206.071 €
	150%	10.937.865 €	8.905.572 €	8.615.244 €	8.324.916 €	8.034.589 €	7.744.261 €	7.453.934 €	7.163.606 €	5.131.313 €

Fonte: Elaboração Própria

Tabela B45 – Análise de Sensibilidade com Taxa de Ocupação e Custos Variáveis

		Custos Variáveis								
		50%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	150%
Taxa de Ocupação	50%	1.034.795 €	84.166 € -	51.638 € -	187.442 € -	323.246 € -	459.050 € -	594.855 € -	730.659 € -	1.681.288 €
	85%	3.960.038 €	3.009.408 €	2.873.604 €	2.737.800 €	2.601.996 €	2.466.192 €	2.330.388 €	2.194.583 €	1.243.954 €
	90%	4.377.929 €	3.427.300 €	3.291.496 €	3.155.692 €	3.019.888 €	2.884.084 €	2.748.279 €	2.612.475 €	1.661.846 €
	95%	4.795.821 €	3.845.192 €	3.709.388 €	3.573.584 €	3.437.779 €	3.301.975 €	3.166.171 €	3.030.367 €	2.079.738 €
	100%	5.213.713 €	4.263.084 €	4.127.280 €	3.991.475 €	<b>3.855.671 €</b>	3.719.867 €	3.584.063 €	3.448.259 €	2.497.630 €
	105%	5.631.605 €	4.680.975 €	4.545.171 €	4.409.367 €	4.273.563 €	4.137.759 €	4.001.955 €	3.866.150 €	2.915.521 €
	110%	6.049.496 €	5.098.867 €	4.963.063 €	4.827.259 €	4.691.455 €	4.555.651 €	4.419.846 €	4.284.042 €	3.333.413 €
	115%	6.467.388 €	5.516.759 €	5.380.955 €	5.245.151 €	5.109.346 €	4.973.542 €	4.837.738 €	4.701.934 €	3.751.305 €
	150%	9.392.630 €	8.442.001 €	8.306.197 €	8.170.393 €	8.034.589 €	7.898.785 €	7.762.980 €	7.627.176 €	6.676.547 €

Fonte: Elaboração Própria